Rapport définitif de contrôle n°2014-108 Août 2015

Société Coopérative de Logements Populaires (SOCOLOPO)

Strasbourg (67)

Document administratif à caractère nominatif dont la diffusion est régie par les articles 2 et 6 de la loi n°78-753 du 17 juillet 1978

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2014-108
SOCIETE COOPERATIVE DE LOGEMENTS POPULAIRES (SOCOLOPO) – 67

Président : M. Albert Rey
Directrice générale : M^me^ Lila Chebboub
Adresse : 27 rue Madame-Tussaud
67200 Strasbourg

Nombre de logements familiaux gérés : 1791

Nombre de logements familiaux en propriété : 1791

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 0

Indicateurs [1]	**Organisme**	**Réf. nat.**	**Réf. région**
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	nc	1.17	1.7
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	0	46.7	44.8
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	0	nc	nc
Loyers mensuels (€/m² de surface corrigée)	0	3.2	3.03
Loyers mensuels (€/m² de surface habitable)	0		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	0.9		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3 Quartile : nc	nc	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	16 Quartile : nc	nc	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	nc Quartile : nc	nc	

Présentation générale de l'organisme

La Socolopo est juridiquement, une association coopérative inscrite à responsabilité limitée, régie par les dispositions des lois locales d'Alsace et de Moselle relatives aux associations coopératives des 1er mai 1889 et 20 mai 1898. Elle dispose d'un parc immobilier principalement situé sur Strasbourg comprenant notamment des réalisations à forte valeur sociale, historique et architecturale Sa situation financière est fragile depuis plusieurs années, des tensions dans la gouvernance observées sur les dernières années sont en voie d'apaisement avec l'engagement d'une réforme statutaire et le renouvellement des administrateurs.

Points forts

- Patrimoine très bien situé dans la ville de Strasbourg
- Loyers faibles
- Bon niveau d'autofinancement
- Caractéristiques sociales de la population logée

[1] Les sources des données de référence et les dates retenues figurent en annexe Sources et sigles

Points faibles

- Gouvernance faiblement représentative et insuffisamment active
- Mauvais équilibre des pouvoirs entre président bénévole et directeur salarié
- Défauts importants de professionnalisme et forte rotation de l'encadrement
- Déficit d'entretien du patrimoine
- Insatisfaction des locataires à un niveau anormalement élevé
- Service de proximité insuffisant
- Situation financière tendue à terminaison des opérations

Anomalies ou irrégularités particulières

- Rupture du dialogue et de la confiance avec les acteurs locaux (collectivités locales, délégataire des aides à la pierre, Caisse des Dépôts)
- Défauts d'information de la gouvernance
- Irrégularités comptables persistantes malgré des améliorations
- Contrôle interne très insuffisant
- Absence d'étude prévisionnelle alors que la situation financière est tendue

Conclusion

La Socolopo dispose d'un patrimoine très bien situé et dont l'occupation sociale ne peut être contestée. Ce patrimoine est néanmoins très insuffisamment suivi et entretenu. Sa maintenance est structurellement trop faible pour garantir la pérennité du bâti et de ses équipements et à terme l'attractivité des ensembles dans un environnement plus concurrentiel.

La compétence collective au sein de l'entreprise n'est pas au niveau attendu alors que les conditions de rémunération sont particulièrement attractives. Un travail important doit être engagé pour qualifier les personnels, réviser l'organisation du travail et la répartition des tâches, instituer un réel contrôle interne et lier les rémunérations complémentaires à la performance. Sur ce dernier point, le mode de calcul de l'intéressement qui est un frein à l'engagement des travaux d'entretien, doit être impérativement revu.

La stabilité et le dynamisme de l'encadrement sont une condition de réussite pour le développement de la performance globale.

Avec un bon niveau d'autofinancement, la situation financière est pourtant tendue à terminaison des opérations du fait du dérapage des coûts des opérations d'investissement en cours et d'une mobilisation excessive de fonds propres dans les opérations passées.

La tenue et la régularité de la comptabilité, l'optimisation des pratiques et outils de la commande publique, la performance du service de proximité et de l'administration de la gestion locative, le développement d'une maintenance de qualité devront constituer des axes prioritaires pour évaluer les progrès de l'organisme.

La gouvernance et tout particulièrement le président doivent également jouer leur rôle dans l'évolution et la normalisation du fonctionnement de la Socolopo en adaptant rapidement les statuts pour développer la transparence et l'équilibre des pouvoirs que la cooptation n'autorise pas et permettre ainsi aux partenaires locaux de prendre sereinement leur place.

L'équilibre des pouvoirs et responsabilités entre le directeur salarié et le président doit également être questionné et amendé.

Au regard des bonnes intentions exprimées à la suite du dernier rapport et laissées lettre morte, l'agence sera très attentive à mesurer la réalité des engagements annoncés en matière de gouvernance, d'évolution statutaire, de professionnalisation des personnels, de réalisation et d'utilisation comme référence de documents fiables tels que le plan stratégique de patrimoine et l'étude prévisionnelle.

Inspecteurs-auditeurs Ancols : et ,
et
Chargé de mission d'inspection :
Précédent rapport Miilos : n°2012-059 de mai 2013
Contrôle effectué du 17/09/14 au 10/02/15
Diffusion du rapport définitif : Août 2015

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2014-108
SOCIETE COOPERATIVE DE LOGEMENTS POPULAIRES (SOCOLOPO) – 67

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE 2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE 2
3. DE NOMBREUX DYSFONCTIONNEMENTS AU SEIN DE LA GOUVERNANCE 4
3.1 UNE MOBILISATION VARIABLE DES DISPOSITIONS STATUTAIRES ET DU DROIT LOCAL 4
3.2 UNE EVOLUTION DES STATUTS QUE LA GOUVERNANCE N'A PAS ETE CAPABLE D'ENGAGER 5
3.3 UNE TRANSPARENCE INSUFFISANTE GENERATRICE DE TENSIONS PERSISTANTES 6
3.3.1 Des instances statutaires insuffisamment informées : 6
3.3.2 Une succession d'événements crispant les relations avec la collectivité 7
3.3.3 Une dégradation des relations entre le conseil de surveillance, le conseil d'administration et son président. 8
3.4 L'ISOLEMENT CONSEQUENCE DE STATUTS RIGIDES ET DE LA POSTURE DES ACTEURS 9
4. UNE GESTION DEFAILLANTE DE LA SOCOLOPO 10
4.1 UNE REPARTITION INADEQUATE DU PERSONNEL ET DES TACHES 10
4.2 DES MOUVEMENTS DE L'ENCADREMENT ET DES PRATIQUES D'EXTERNALISATION 11
4.3 UN CONTROLE INTERNE INSUFFISANT 11
4.4 COMMANDE PUBLIQUE : EFFORTS DE FORMALISATION MAIS PERSISTANCE DE NOMBREUSES PRATIQUES NON CONFORMES 13
4.5 UNE GESTION PATRIMONIALE DEFICIENTE 13
4.5.1 Une maintenance structurellement insuffisante et non programmée 13
4.5.2 L'opération de réhabilitation en site occupé de l'ensemble immobilier « Katholisher Bahnhof » : illustration de la gestion défaillante 16
5. GESTION QUOTIDIENNE : LES RESPONSABILITES 17
5.1 LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – EN CHARGE DE LA DIRECTION GENERALE DE LA SOCOLOPO 17
5.2 UN INTERIM PEU ADMINISTRE 18
5.3 LA DIRECTRICE SALARIEE 18
6. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA COMPTABILITE 19
6.1 ORGANISATION ET OUTILS INADAPTES A UN FONCTIONNEMENT EFFICACE. 19
6.2 DES IRREGULARITES PERSISTANTES OU RECENTES, CERTAINES EN COURS DE CORRECTION 19
7. SITUATION FINANCIERE 22
7.1 AUTOFINANCEMENT TOUJOURS D'UN BON NIVEAU - COUTS DE GESTION EN PROGRESSION 23
7.2 UNE SITUATION FINANCIERE CORRECTE MAIS TENDUE A TERMINAISON DES OPERATIONS 26
8. BUDGET ET ANALYSE PREVISIONNELLE 28
8.1 FONCTIONNEMENT EN 2014 EN L'ABSENCE D'ELABORATION D'UN BUDGET 28
8.2 UNE ETUDE PREVISIONNELLE DEPENDANTE DE L'ACTUALISATION DU PSP 28
9. CONCLUSION 30
10. LISTE DES ANNEXES 31

1. PRÉAMBULE

Avertissement :

Depuis le 1er janvier 2015, l'Agence nationale de contrôle du logement social (Ancols)* se substitue à l'Agence nationale pour la participation des employeurs à l'effort de construction (Anpeec) et à la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) et reprend leurs droits et obligations. L'article L. 342-1 du code de la construction et de l'habitation annule et remplace les articles L. 313-7 et L. 451-1 du même code sur la base desquels les contrôles ont été ouverts.

(*) Créée par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové.

La Miilos a engagé le contrôle de la Société Coopérative de Logements Populaires – Socolopo - en application de l'article 3 du décret portant création de la mission : « Elle peut être chargée par les ministres dont elle relève de contrôles et d'enquêtes ainsi que d'études, d'audits ou d'évaluations dans le domaine du logement social. ». Aux termes de l'article 2 du décret n°2014-1596 du 23 décembre 2014 fixant les règles d'organisation, de fonctionnement et les modalités des contrôles de l'Ancols, les contrôles engagés par la Miilos n'ayant pas donné lieu à un rapport définitif à la date du 31 décembre 2014 font l'objet d'un rapport définitif et, le cas échéant, provisoire, dans les conditions prévues aux articles R.342-13 et R.342-14 du CCH.
Le précédent contrôle a été effectué en 2012 par la Miilos. Le rapport d'inspection, communiqué aux administrateurs, a été débattu au cours de la séance du 13 juin 2013 du conseil d'administration. Le conseil de surveillance a été informé des réponses apportées par la Socolopo aux observations de la Miilos lors de sa séance du 17 mai 2013.

Nombre d'observations formulées par la Miilos n'ont pas été levées en dépit des réponses de la Socolopo (cf. annexe n° 1.5).

La Socolopo a connu dans le prolongement du contrôle réalisé par la Miilos en 2012 une période tumultueuse marquée par le licenciement de plusieurs cadres, des tensions récurrentes au sein de la gouvernance, une rupture du dialogue entre le président du conseil d'administration et la collectivité délégataire des aides à la pierre (cf. annexe 1.6). Jusqu'à la clôture du contrôle, en février 2015, la gouvernance reste sur une position qui isole la Socolopo de son environnement.

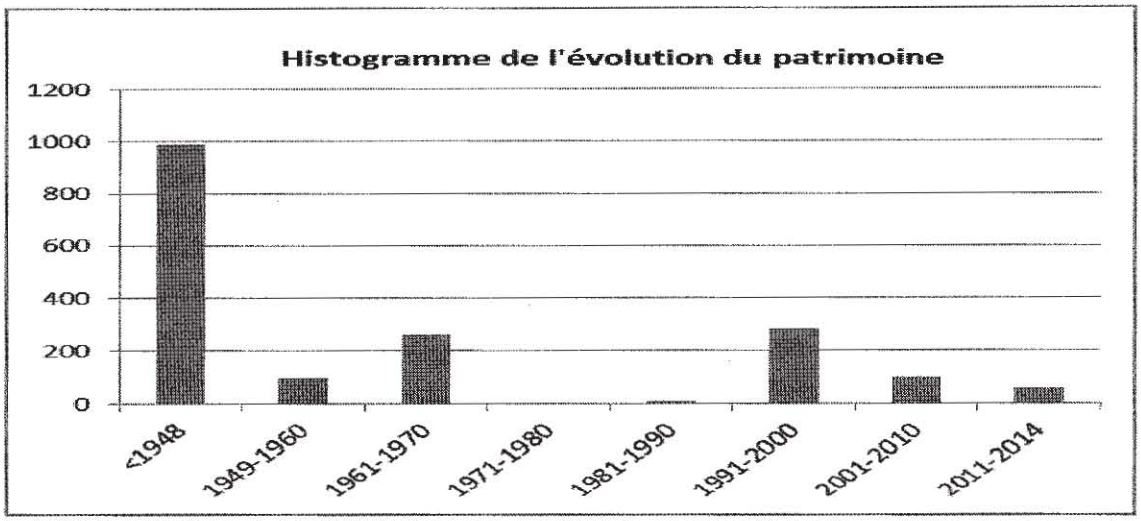
La presse a largement relaté les tensions au sein de la gouvernance de la Socolopo, le licenciement du directeur en avril 2013 et les épisodes témoignant du climat dégradé entre la Socolopo et la collectivité délégataire des aides à la pierre.
La Direction de l'Habitat de l'Urbanisme et des Paysages a missionné la Miilos lui demandant de cibler son rapport sur *« les suites apportées au précédent contrôle, notamment en ce qui concerne le respect des règles de la commande publique et sa santé financière »*. Le rapport devant également « *définir si les difficultés récentes observées au niveau de sa gouvernance ont pu constituer une entrave sérieuse à la réalisation de ses missions d'intérêt général.* »

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

Constituée le 4 mai 1900 et inscrite au registre des associations coopératives du tribunal d'instance de Strasbourg le 6 juin 1900, la Socolopo dispose d'un parc immobilier principalement situé sur Strasbourg comprenant notamment des réalisations à forte valeur sociale, historique et architecturale telles que la Cité Spach réalisée en 1903, l'ensemble dit «Katholischer Bahnhof» qui date de 1908 et d'une des premières Cité-jardin d'Europe, le Stockfeld, construite en 1910.

Conventionné en quasi-totalité (9 logements ne le sont pas), le patrimoine de la Socolopo est constitué au 1er janvier 2014 de 1 791 logements familiaux. L'organisme détient également 16 locaux tertiaires et 546 garages.

Le patrimoine, constitué en majorité de logements familiaux collectifs (92 %), est relativement ancien. 75 % de ce parc ont été construits avant 1971. Seulement 8 % du patrimoine date de moins de 15 ans.



	Logements familiaux en propriété
Logements conventionnés	1 782
Logements non conventionnés	9
Nombre d'unités au total	**1 791**

La Socolopo est juridiquement, une association coopérative inscrite à responsabilité limitée, régie par les dispositions des lois locales d'Alsace et de Moselle relatives aux associations coopératives des 1er mai 1889 et 20 mai 1898. La Socolopo a été reconnue par arrêté ministériel le 26 avril 1922 comme remplissant les conditions exigées par l'article 4 du décret du 12 mars 1921 pour bénéficier des avantages de la législation française sur les habitations à bon marché.

Les statuts de l'association coopérative ont été modifiés pour la dernière fois lors de l'assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2009. Son objet social a été mis en conformité avec l'article 10 du décret 2004-1087 du 14 octobre 2004, mais les statuts n'ont pas ensuite été réactualisés depuis cette date, au regard de la réglementation en vigueur (alinéas 4, 11, 12, 30 et 31) et des engagements pris par le président directeur général.

Au 1° janvier 2015, le capital social d'un montant de 18 620 € est détenu par 1 855 sociétaires, principalement locataires et membres du personnel (sociétaires de droit) et aussi personnes morales dont la ville de Strasbourg, l'Union des coopérateurs d'Alsace, la Caisse d'Epargne et plusieurs associations.

Trois instances participent à la gouvernance de la Socolopo :

- un conseil d'administration dont 5 membres sont nommés par le conseil de surveillance et deux autres désignés par le conseil municipal de Strasbourg. La durée de leur mandat est illimitée. Ce conseil a élu monsieur Albert Rey, président du CA en charge de la direction générale depuis 2007,
- un conseil de surveillance, instance de contrôle de la gestion du CA, composé de 11 sociétaires élus par l'assemblée générale. Les surveillants sont renouvelés par tiers tous les ans,
- une assemblée générale ordinaire vote les rapports d'activité des conseils de surveillance et d'administration, approuve les comptes et affecte le résultat de

l'association. Elle choisit les membres du conseil de surveillance et valide la nomination des administrateurs.

3. DE NOMBREUX DYSFONCTIONNEMENTS AU SEIN DE LA GOUVERNANCE

3.1 UNE MOBILISATION VARIABLE DES DISPOSITIONS STATUTAIRES ET DU DROIT LOCAL

Le président de l'association coopérative, déclare être très attachée à l'adossement juridique de la Socolopo au droit local, le président confirme cette volonté. Cette situation rend plus difficile d'éventuelles perspectives de fusion ou de transformation en société coopérative d'intérêt collectif.

Plusieurs irrégularités ou anomalies ont été relevées dans le fonctionnement de la gouvernance et la composition des conseils d'administration et de surveillance au regard des articles 6 et 7 des statuts de la Socolopo.

Un bureau non statutaire :

En 2008, le conseil d'administration a installé un bureau comprenant le président, le vice-président et un administrateur. Le conseil d'administration se réunit, en moyenne, six fois par an et s'appuie sur les travaux préparatoires de son bureau et de la direction pour décider les orientations de l'organisme. La mission de contrôle relève que ni la loi locale ni les statuts ne prévoient expressément cette disposition. Le bureau se réunit périodiquement et bénéficie d'informations privilégiées contrairement au conseil d'administration.

Un surveillant non sociétaire :

Un des surveillants, a siégé, sans être sociétaire, au sein du conseil de surveillance de 2008 jusqu'en juin 2013. A cette date il a été invité à quitter la séance sur injonction du président du conseil de surveillance, . En effet, aux termes de l'article 7 des statuts de la Socolopo « *Le conseil de surveillance se compose de onze membres **sociétaires*** ». M. , a souscrit 10 parts sociales le 8 août 2013 pour un montant total de 10 € et siège à nouveau au conseil de surveillance.

Une application différenciée des statuts pour deux situations pourtant similaires :

- Monsieur
  non renouvelé dans son mandat de surveillant lors de l'assemblée générale du 31 mai 2013 a été proposé par le conseil de surveillance le 7 juin 2013 comme membre du conseil d'administration. Sa nomination n'a pas été inscrite à l'ordre du jour de l'assemblée générale suivant cette désignation, réunie le 28 mars 2014. Le président indique ne pas avoir souhaité proposer un sociétaire à la validation de l'assemblée qui l'avait désavoué en ne renouvelant pas son mandat de surveillant. De plus, l'intéressé n'a reçu, depuis sa désignation par le conseil de surveillance, aucune convocation aux séances du conseil d'administration.

- M. a été nommé au conseil d'administration par le conseil de surveillance le 28 mars 2014 après l'assemblée générale ordinaire à laquelle n'a pas été soumise la nomination de M. au conseil d'administration. Depuis le 21 mai 2014, M. siège au conseil d'administration sans que la procédure de désignation rappelée ci-dessus ait été mise en œuvre dans son intégralité. De plus, M. a été désigné par le bureau du conseil d'administration le 20 mai 2014 dans différentes instances de l'organisme (bureau du conseil d'administration, commission d'appel d'offres, comité technique, conseil de concertation locative).

L'abandon de la perception du droit d'entrée d'un montant de 5 € acquitté par les locataires décidée par le président directeur général (réponse apportée aux observations de la Miilos formulées dans le rapport d'inspection n°2012-059) et confirmé par le conseil d'administration lors de sa séance du 13 juin 2013 n'a pas été acté par une assemblée générale extraordinaire qui

aurait dû être convoquée à cette fin. Le droit d'entrée figure toujours à l'article 3 « Membres de la société » du Titre II « Sociétaires Parts sociales » des statuts de l'organisme. (cf. annexe 1.7)

La mission de contrôle relève que le fonctionnement des conseils de surveillance et d'administration n'est pas régi par un règlement intérieur qui préciserait utilement les modalités (convocation aux réunions, quorum, procurations, déroulement des séances de travail, adoption des délibérations et établissement du procès-verbal) permettant de garantir les principes fondamentaux du gouvernement de la société.

3.2 UNE EVOLUTION DES STATUTS QUE LA GOUVERNANCE N'A PAS ETE CAPABLE D'ENGAGER

La mission relève que sur certains aspects déterminants pour la vie de la Socolopo, les statuts sont soit muets soit inadaptés à la gouvernance d'une société HLM.

- Le mode de représentation de la collectivité au sein de la gouvernance (désignation par la collectivité de représentants **parmi les sociétaires**) ne correspond plus au positionnement des collectivités dans le champ du logement social.
- Aucune limite d'âge n'est fixée à l'exercice du mandat d'administrateur ou de surveillant.
- Les modalités du vote en assemblée générale, à la majorité simple ou à la majorité qualifiée ne sont pas mentionnées dans les statuts.
- La disposition obligeant le mandataire d'une personne morale au CS ou CA de posséder des parts sociales, confirmée par le conseil juridique de la Socolopo, est inadaptée à la participation d'acteurs du secteur socio-économique. Pour la mission de contrôle, si le représentant de la personne morale intervient en qualité d'associé, propriétaire de parts sociales, il n'est plus mandataire auquel cas, la personne morale n'est plus effectivement représentée au sein des instances dirigeantes.

Dans le cadre de la procédure contradictoire relative au précédent contrôle, le président a indiqué dans sa réponse en date du 26/04/2013 : « *Les statuts ont été analysés et feront l'objet d'une réactualisation au regard de la réglementation en vigueur. Les points suivants seront notamment pris en compte (suppression des droits d'entrée, intégration du titre honorifique de président d'honneur, possibilité pour le président du conseil d'administration bénévole, de recourir aux services d'un (de) conseiller(s) extérieur(s), définition précise du «Bureau»: rôle, constitution etc.)* »
Aucune évolution statutaire effective n'a été constatée malgré les engagements pris par le président dans sa réponse.

Après avoir projeté une fusion avec la SCP HLM Habitat de l'Ill, une transformation de « *l'association coopérative inscrite à responsabilité limitée régie par les dispositions des lois locales d'Alsace et de Moselle relatives aux associations coopératives des 1er mai 1889 et 20 mai 1898* » en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) a été envisagée. Cette évolution obligerait, à travers la constitution de collèges dont aucun ne peut détenir la majorité à un partage des pouvoirs au sein de la gouvernance. Une délibération adoptée au cours de la séance plénière du conseil de surveillance et du conseil d'administration du 17 mai 2013 a approuvé à l'unanimité le principe d'une modification des statuts de la Socolopo en société anonyme coopérative d'intérêt collectif HLM (SCIC). La convocation d'une assemblée générale extraordinaire au plus tard le 30 septembre 2013 n'a pas été concrétisée par le président directeur général. Depuis cette date, aucune mise en œuvre opérationnelle n'a réellement été engagée par la Socolopo sur ce thème. La seule démarche concrète est un message adressé par la directrice au notaire attitré de l'organisme le 22 octobre 2014 pour solliciter une proposition financière portant une « *mission de refonte statutaire de la Socolopo (dont règlements intérieurs, guide des procédures, ...)* ».

Au cours de la réunion conjointe des conseils d'administration et de surveillance du 19 novembre 2014, la modification des statuts est évoquée; le PV de la réunion mentionne :

« Compte tenu de l'ancienneté des statuts et des spécificités du droit local, un travail portant sur la réforme statutaire a été lancé. Il convient d'échanger sur les orientations souhaitées et les modifications demandées compte tenu des statuts actuellement en vigueur ». La mission de contrôle relève qu'entre avril 2013 et novembre 2014, aucun élément concret n'apparaît dans les documents issus des instances de gouvernance de la Socolopo.

Les président et vice-président du CA, ainsi que la présidente du conseil de surveillance de la Socolopo, lors de la réunion de clôture le 10 février 2015 ont affirmé que le projet d'évolution des statuts assurait une place plus importante aux collectivités dans la gouvernance et serait adopté par une assemblée générale extraordinaire avant l'été 2015. Le projet de statut communiqué par la Socolopo dans sa réponse prévoit en effet une place renforcée des collectivités au sein du conseil de surveillance. Cependant, cette réforme statutaire, si elle rééquilibre quelque peu l'exercice du pouvoir au sein de la société, ne garantit pas contre le retour des dysfonctionnements observés.

En effet, la durée de fonction proposée pour les membres de la gouvernance est de 6 ans pour les administrateurs et conseillers et de 3 ans pour les président et vice-président ; l'agence observe que le renouvellement des mandats n'est pas encadré et que le projet ne comporte aucune limite d'âge pour les administrateurs et surveillants. L'agence observe en outre que la rédaction relative à la constitution du bureau du CA laisse très largement le pouvoir au président du CA.

3.3 UNE TRANSPARENCE INSUFFISANTE GENERATRICE DE TENSIONS PERSISTANTES

3.3.1 Des instances statutaires insuffisamment informées :

Le rapport annuel d'activité présenté aux instances de gouvernance est succinct ou muet sur de nombreux points :

- la politique sociale (occupation du parc social : taux de vacance, typologie des logements recherchés, historique de l'évolution des indicateurs) ;
- la politique patrimoniale (nature des travaux, calendrier de déroulement des chantiers, impact financier) ;
- la situation financière.

La mission de contrôle relève plusieurs situations dont les conseils n'ont pas été suffisamment informés :

- le recours par le président aux prestations d'un juriste (missions confiées, honoraires versés, durée d'intervention) ;
- des coûts importants ou en évolution sensible : coût du licenciement abusif d'un premier responsable technique (26 000 €), incidences financières des ruptures conventionnelles conclues avec un responsable administratif et financier (107 017 €) ainsi qu'un deuxième responsable technique (2 000 € compte tenu de sa faible ancienneté), évolution des honoraires du commissaire aux comptes (18 k€ en 2014 pour 26 k€ en 2011) ;
- les différentes études et analyses confiées aux prestataires sur la modification du dispositif d'intéressement et la modification du dispositif de retraite complémentaire (article 83) ;
- le rapport sur les marchés figurant dans le rapport annuel d'activité n'est pas exhaustif. Il ne répond pas aux caractéristiques énoncées à l'article R.433-6 du CCH. Il ne comporte pas pour chaque marché le montant initial du contrat, le montant total des sommes effectivement versées et, le cas échéant, les raisons de l'écart constaté, ainsi les conseils n'ont pas de visibilité sur l'évolution des coûts des opérations d'investissement ;
- la situation financière. Ainsi, l'approbation des comptes de l'exercice 2013 n'a porté que sur le bilan et le compte d'exploitation. Les annexes comptables, documents

réglementaires, n'ont pas été présentées à la connaissance des administrateurs, faute d'avoir été établies dans les temps impartis. En outre, l'analyse financière y est insuffisamment évoquée.

Ces constats établis par la mission de contrôle sont corroborés par la déclaration d'une administratrice lors de la réunion du conseil d'administration du 26 mars 2013 *« siégeant dans d'autres instances, elle peut constater que les dossiers soumis lors des séances du CA de la Socolopo, comparés à ce qu'elle observe par ailleurs, constituent une vraie source de frustration et révèlent un manque absolu de transparence. »*

En outre, la mission de contrôle relève que plusieurs conventions n'ont pas fait l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration comme l'exigent les articles L.225-38 du code de commerce et L.423-10 du code de la construction et de l'habitation et n'ont pas été portées à la connaissance du commissaire aux comptes.

Parmi les documents transmis par l'organisme dans le cadre de la procédure contradictoire, il s'avère que :

- le contenu du rapport d'activité 2014, s'il constitue une avancée au regard des rapports des années antérieures, reste encore à étoffer ou préciser dans les domaines de l'organisation des services, de la situation financière (coûts de gestion, coûts de maintenance, endettement, situation à terminaison des opérations), de la gestion locative (vacance, loyers, charges, impayés…), et des opérations en cours sur le patrimoine (coût et financement des opérations).

- le rapport annuel sur les marchés présenté au CA du 19/12/2014 présente toujours les mêmes carences que celles observées par l'agence lors de son contrôle.

3.3.2 Une succession d'événements crispant les relations avec la collectivité

En 2013, la nomination de la nouvelle directrice intervenue à la mi-septembre n'a pas fait l'objet d'une communication à la ville de Strasbourg ni à la communauté urbaine de Strasbourg, délégataire des aides à la pierre.

En 2014, le président du CS, représentant la ville de Strasbourg, regrette par lettre en date du 5 mars au président du CA, de n'avoir aucun retour sur les dates qu'il avait proposées pour réunir le conseil de surveillance. Le président du CA l'informe par lettre du 10 mars qu'il fixe au 18 du même mois, la date d'une réunion commune du CA et du CS. Le président du CS répond le 14 mars qu'il n'a pas sollicité de réunion commune, que cette date ne correspond pas aux disponibilités qu'il avait indiquées et demande que cette date soit annulée. La réunion conjointe du CS et du CA se déroulera le 18 mars, aucune mention des raisons de l'absence du président du conseil de surveillance ne figure au compte-rendu de la séance.

Sans prendre en compte les disponibilités du président du conseil de surveillance, le président du CA a également fixé au 28 mars 2014 la tenue de l'assemblée générale et la réunion du conseil de surveillance. Dans ce contexte, le conseil de surveillance réuni à la suite de l'assemblée générale, a procédé à l'élection de son président. Mme Pascale Jurdant-Pfeiffer précédemment vice-présidente de l'instance. Le président du CS, représentant la ville de Strasbourg, absent, n'ayant pu présenter sa candidature à sa propre succession.

M.Agha Babaei, élu de Strasbourg et nouveau vice-président de la CUS en charge de l'habitat écrit le 15 juillet 2014 au président du CA de la Socolopo pour lui demander les modalités et le calendrier d'évolution des statuts, les résultats d'un audit en cours sur la situation financière validés par la Caisse des Dépôts et les perspectives d'évolution de la Socolopo.

La gouvernance de la Socolopo souligne qu'aucune opération ou acte de la gouvernance n'a fait l'objet d'un recours judiciaire. Elle indique néanmoins lors de la clôture du contrôle, le 10 février 2015, souhaiter rencontrer la présidence de Strasbourg Métropole pour renouer le dialogue avec la collectivité délégataire.

La mission estime que la Socolopo, au regard de l'enjeu que représente la normalisation des relations avec la collectivité délégataire, ne peut poursuivre durablement son activité dans une situation de tension avec l'Eurométropole de Strasbourg (anciennement Communauté Urbaine de Strasbourg) et la ville de Strasbourg, et invite la gouvernance à prendre du recul et à engager les initiatives nécessaires pour sortir de l'impasse.

Les informations fournies depuis la clôture du contrôle confirment que le dialogue a été renoué avec les collectivités.

3.3.3 Une dégradation des relations entre le conseil de surveillance, le conseil d'administration et son président.

Longtemps, le conseil de surveillance a joué un rôle mineur, ne se réunissant qu'une fois par an. L'actuel président du CA a souhaité lui donner davantage de place et a réactivé son fonctionnement, néanmoins, les réunions restent très espacées.

De vives tensions exprimées à l'issue du conseil d'administration du 19 novembre 2012 entre le directeur et l'ancien président constituent le fait générateur de difficultés d'articulation des instances conseil de surveillance et conseil d'administration. Les actions et prises de position de membres de la gouvernance vont progressivement conduire à une situation de blocage particulièrement aiguë et à une atmosphère de défiance relayée par la presse locale, particulièrement dommageable à l'image et au fonctionnement de la Socolopo.

Le licenciement pour faute du directeur, les occasions ratées qu'ont pu constituer la médiation de l'élu strasbourgeois membre du conseil de surveillance, l'intérim de très courte durée assuré par le directeur de CUS Habitat, mais également la date fixée par le président directeur général pour la réunion de l'assemblée générale ont contribué à accroître cette tension au cours du premier semestre 2013. Dix-huit mois plus tard, alors même que le président du conseil d'administration et son conseil maître assurent à la mission de contrôle lors de la réunion d'ouverture du contrôle le 17 septembre 2014 que tout est rentré dans l'ordre et que la gouvernance fonctionne de manière régulière et satisfaisante, la mission de contrôle constate qu'il n'en est rien.

Le choix de dates pour le conseil de surveillance ou l'assemblée générale, l'obligation pour les représentants de personnes morales actionnaires de détenir dix parts sociales pour siéger valablement dans les instances, la possibilité pour un administrateur délégué par la collectivité de prendre part aux décisions sans avoir été approuvé par l'assemblée générale restent sources de conflit. La place prépondérante (cumul de la présidence et de la direction générale) assurée par les statuts au président du conseil d'administration ne permet plus dans la situation actuelle une bonne administration de l'entreprise. La situation bloquée que connaît la Socolopo, au-delà des positionnements personnels des acteurs en présence est largement due à l'inadaptation de la forme de la gouvernance et à une totale absence de partage du pouvoir de décision.

3.4 L'ISOLEMENT CONSEQUENCE DE STATUTS RIGIDES ET DE LA POSTURE DES ACTEURS

L'ensemble des situations décrites ci-dessus conduisent à un fonctionnement dégradé des instances de gouvernance. La Socolopo reste figée dans une organisation conçue au début du siècle dernier : l'assemblée générale n'est pas représentative (une petite centaine de sociétaires participants sur 1700 participants potentiels), les conseils d'administration et de surveillance sont constitués par cooptation, alors même que leurs membres sont nommés pour une durée illimitée. Dans le droit général applicable, la durée du mandat ne peut excéder six ans sauf réélection (article L.225-18 du code de commerce), les limites d'âge sont fixées respectivement à 70 ans pour le tiers des administrateurs en fonctions (article L.225-48 du code de commerce) et à 65 ans pour le président du conseil d'administration (article L.225-19 du même code).

Alors que le cadre législatif et réglementaire a évolué, la Socolopo, ignorante de la volonté du législateur de confier aux collectivités locales un rôle pilote dans l'organisation et la structuration des acteurs du logement social, n'a pas été capable d'adapter ses statuts aux mutations de son environnement.

Cette inertie, même si le droit local rend certaines évolutions plus difficiles (particulièrement la transformation en SCIC), semble largement imputable à la gouvernance en place. Le conseil d'administration et son président ont longtemps différé, volontairement ou non, toute décision sur les statuts.

La situation de blocage constatée par la mission de contrôle a pour conséquence une fragilisation du bailleur auquel les maires de l'agglomération n'estiment plus pouvoir faire confiance pour engager des opérations nouvelles. Cette situation conduit également la Caisse des Dépôts à refuser tout prêt à la Socolopo avant de disposer d'une situation financière fiabilisée. Enfin, l'Eurométropole de Strasbourg refuse, faute d'informations sur la situation financière de l'organisme, d'accorder la garantie aux prêts que la Socolopo pourrait souscrire pour réaliser ses opérations d'investissement.

Le contrôle a constaté que la gouvernance de la Socolopo reposait sur des administrateurs ou surveillants, sociétaires locataires ou personnes bénévoles, sans limite d'âge. Le fonctionnement dégradé de la gouvernance, avec une assemblée générale faiblement représentative et un régime de cooptation des administrateurs, fragilisant l'organisme.
Les instances statutaires sont insuffisamment informées, l'articulation entre conseil d'administration et conseil de surveillance ne peut ainsi produire d'effets positifs pour la conduite de la Socolopo.
Ces dispositions sont inadaptées à la complexité du logement social et au rôle particulier que le législateur a souhaité donner aux collectivités dans le secteur HLM.
La société répond aux constats relatifs à la gouvernance par des documents tels que le projet de refonte statutaire, le rapport d'activité 2014 ou des mesures qu'elle a engagées dans la suite du contrôle telles que la reprise du dialogue avec la ville de Strasbourg et l'Eurométropôle, délégataire des aides à la pierre, l'information des administrateurs à travers un espace partagé dématérialisé. Les actions ainsi engagées par la société constituent des signes de prise en compte réelle des constats établis par l'agence. Néanmoins, certains documents transmis aux instances statutaires sont encore perfectibles.
Le projet statutaire ouvre également la voie à une « prise de participation dans le capital de toute structure ou organisme ayant un objet social compatible avec celui de l'association coopérative » ainsi que la possibilité de « participer à des entités de coopération », dispositions qui paraissent traduire une volonté d'envisager une certaine ouverture à la coopération au sein du monde HLM.

4. UNE GESTION DEFAILLANTE DE LA SOCOLOPO

4.1 UNE REPARTITION INADEQUATE DU PERSONNEL ET DES TACHES

La Socolopo est organisée autour d'une direction qui contrôle 3 services : un service fonctionnel (administration et finances) et deux services opérationnels (gestion locative et service technique). A fin 2014, la Socolopo comptait 29 salariés dont 13 gardiens et femmes de service. La mission observe que seulement 55 % du personnel est mobilisable pour d'autres tâches que l'entretien de proximité dans les immeubles ou le gardiennage. Cette proportion s'élève à 62,7 % dans la moyenne des Entreprises Sociales de l'Habitat (ESH).

En outre, la proximité est mal organisée : jusqu'à une date récente, c'est le responsable du patrimoine lui-même qui réalisait les états des lieux à la place d'un contremaître indisponible.

La mission relève que cette organisation ne permet pas la mobilisation des moyens nécessaires à la bonne administration de la Socolopo et en particulier au suivi, à l'organisation de la maintenance du patrimoine. Cette situation, aggravée par le non remplacement de la chargée d'opération, pénalise particulièrement la conduite des opérations de réhabilitation (cf. § 4.5.).

En matière comptable et financière, secteur dans lequel la Socolopo rencontre particulièrement des difficultés (cf. 6.2), les tâches sont mal réparties. Le responsable comptable a en charge tous les enregistrements alors qu'il devrait se consacrer à la gestion financière et à la supervision. Un agent réalise le quittancement, l'établissement des régularisations de charges individuelles et gère la caisse. Une étudiante en alternance en DCG (diplôme de comptabilité de gestion), présente un jour et demi par semaine, chargée de l'établissement des bordereaux de dépôt de chèque et de l'enregistrement de quelques factures (huissiers et fournisseurs d'énergie), est manifestement sous-employée au regard de son niveau d'étude. Enfin, le dernier agent, bien qu'affecté au sein du bureau administratif et financier, occupe la quasi-totalité de son temps de travail à des fonctions de chargée d'accueil n'intervenant qu'à 10 % de son temps au titre du suivi des subventions. La directrice et le responsable du service administratif financier semblent toutefois avoir pris conscience des enjeux liés à l'organisation et de la nécessité de procéder dans les meilleurs délais à une redistribution des missions et les tâches des agents du service.

Enfin, la mission relève que la transversalité entre le service financier et le service patrimoine se limite à une transmission d'informations au service financier (attestation du service fait et éléments pour la régularisation des charges). Pour ce qui concerne la régularisation des charges l'absence de procédure formalisée génère des retards conséquents pénalisant les locataires. Ce cloisonnement est également préjudiciable à la fiabilité des fiches de situation financière et comptable des opérations (cf. la mise à jour des FSFC au § 6.2) et à l'élaboration d'une stratégie patrimoniale croisant besoins techniques et capacités financières.

Les constats relatifs à l'organisation du travail et à la professionnalisation des personnels, étaient partagés par la gouvernance lors de la réunion de clôture. La direction procède progressivement à une réorganisation des services et à un repositionnement des compétences. Ainsi, le service technique est réorganisé et renforcé, les tâches sont redistribuées entre salariés au sein du service de gestion locative, les missions comptables opérationnelles seront dissociées des missions plus structurantes sur le long terme (contrôle de gestion, montage des opérations et planification financière..). L'engagement de réunions hebdomadaires par service et au niveau de la direction doivent concourir à l'échange, la mise en commun des informations et à une plus grande transversalité dans l'engagement des projets. En revanche, la professionnalisation des personnels devra reposer sur un réel plan de formation ne se limitant pas à la liste d'actions fournie par la société dans sa réponse.

4.2 DES MOUVEMENTS DE L'ENCADREMENT ET DES PRATIQUES D'EXTERNALISATION

Sur une petite structure telle que la Socolopo, le changement de direction et les nombreux mouvements de cadres observés en 2013 et 2014 (3 responsables successifs de la comptabilité et un cabinet d'expertise comptable en 2013 ; 3 responsables sur 2013-2014 au service du patrimoine dont un en raison de sa proximité avec le directeur licencié perturbent gravement le fonctionnement.

Ainsi des dysfonctionnements ont notamment été relevés en comptabilité (absence de pré-régularisation des charges locatives, difficultés pour clôturer les comptes 2013, défaut de production des DAS 2 pour 2012 et 2013 ...). Durant la vacance du poste de responsable, c'est une étudiante en Diplôme de Comptabilité et de Gestion qui a géré les enregistrements courants, avec l'appui d'un cabinet d'expertise comptable.

D'autres dysfonctionnements ont pu être relevés dans les domaines de la commande publique (désignation du commissaire aux comptes, renouvellement des contrats d'assurances) et dans la gestion du patrimoine (retard d'entretien du patrimoine notamment les programmes Forêt Noire II, Cité Spach et le Neuhof, gestion des encombrants dans les caves).

Les opérations d'investissements réalisées sur cette période ont également connu des dysfonctionnements pour partie imputables à l'importante rotation et à une insuffisance de compétences dans le montage et le suivi des opérations. Deux acquisitions améliorations ont connu des dépassements de coûts très importants, de 30 % à Lingolsheim (6 logements) et de 40 % à la Wantzenau (3 logements) pour atteindre des coûts au logement très élevés de respectivement 230 649 € et 288 932 €. La réhabilitation du « Katholisher Bahnhof » décrite ci-après (cf. § 4.5.2) est également l'illustration de l'insuffisance de compétences et de trop nombreux mouvements de personnel.

Dans le domaine de la commande publique, le recours systématique à une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) ne contribue pas à corriger le déficit de compétence ; en recourant trop systématiquement à ce dispositif, l'organisme perd de fait une certaine maîtrise sur son activité (cf. § 4.2).
Néanmoins, un processus d'acquisition de compétences en matière de commande publique est envisagé, une consultation pour une AMO sur le sujet, est engagée.

4.3 UN CONTROLE INTERNE INSUFFISANT

La mise en œuvre d'un contrôle interne initié par la nouvelle directrice a permis de lever certains dysfonctionnements et notamment :

- L'organisme a mis en place début 2014 une procédure de gestion de la caisse reposant sur plusieurs agents avec une séparation claire des fonctions, ce qui a sécurisé et réduit les risques liés à cette activité. Le déploiement du système EFFICASH en novembre 2014 a de plus permis de diminuer significativement la manipulation d'espèces : le recouvrement des loyers ne transite dorénavant plus par la caisse, seuls les dépôts de garantie des locataires et l'achat de parts sociales font l'objet de dépôt en espèces. Néanmoins, les éléments encore disponibles à la date du contrôle ne permettent pas de garantir pour le passé, la saine gestion de la caisse. En effet, la tenue de cette dernière n'était pas satisfaisante au regard des risques de fraudes : la caisse et la comptabilité étaient gérées par la même personne (le responsable comptable), le cahier de caisse était tenu manuellement et les recettes des loyers versés en espèces n'étaient pas en totalité inscrites dans ce cahier. Seuls les montants nécessaires aux dépenses courantes y figuraient. Par conséquent le rapprochement physique du montant en caisse et du cahier présentait systématiquement des écarts. Ce point avait d'ailleurs été relevé lors de l'audit réalisé par le cabinet Gross Hugel fin 2012, sans qu'aucune mesure immédiate de prévention n'ait été prise par la Socolopo.

- l'organisme a élaboré fin 2013 un système de bons de commande ainsi qu'une procédure de suivi de la facturation, inexistants jusqu'alors. Ce nouveau dispositif permet de renforcer la transparence du suivi de la facturation, mais paraît lourd et génère un retard de paiement des factures. Il reflète les difficultés plus générales que rencontre la Socolopo dans son organisation : aucune subdélégation de signature n'est en effet prévue, seule la directrice a le pouvoir d'autoriser, dans la limite de sa délégation, la commande et le paiement.

Cependant, ces procédures de contrôle interne restent informelles. Elles ne sont ni validées officiellement par les organes de gouvernance de la structure ni formalisées dans un document de référence.

Pour autant, la mission regrette l'insuffisance du contrôle interne au regard de certaines situations observées :

- des difficultés à fiabiliser les Fiches de Situation Financière et Comptable (FSFC) (cf. 6.2) ;
- des difficultés de l'organisation à répondre au constat d'écarts importants entre le produit théorique des loyers et le produit réellement encaissé autrement que par un ajustement empirique du coût de la vacance ;
- un contrôle et suivi administratif des marchés insuffisant : sur la construction de six logements à Lingolsheim, les PV de CAO (commission d'appel d'offres) du 28 juin 2012 concernant l'attribution des lots pour les travaux de construction, n'ont pas été signés ; le contrat de maîtrise d'œuvre (MOE) a été signé par la Socolopo le 19 avril 2013 alors que l'exécution des prestations a débuté à une date antérieure. De plus, le montant des honoraires fixé dans l'avenant au contrat de MOE est erroné. Enfin, la mission a constaté une dénomination différente de cette opération dans divers documents (PV du CA du 30 juin 2011, PV des CAO du 28 juin 2012 et des contrats de MOE et de travaux). (cf. annexe 1.7) ;
- les critiques relatives à la qualité des interventions techniques et de la propreté des parties communes, déjà formulées par les locataires à l'occasion de l'enquête de satisfaction 2011 et confirmées par l'enquête 2014, illustrent l'inefficacité du contrôle interne. Les résultats des enquêtes n'ont donné lieu que récemment à une exploitation partielle portant sur la traçabilité des réclamations (procédure de suivi des réclamations) ;
- l'accès au serveur informatique situé au sous-sol du siège de l'organisme n'est pas protégé et accessible à tous, ce qui pose un problème de sécurité des données informatiques et des systèmes d'information.

Suite à ces constats, la Socolopo a entamé une démarche visant à professionnaliser son activité. Elle projette de rédiger un guide de procédures qualité pour le 4ème trimestre 2015. Dans l'attente, certaines mesures ont été prises : mise en place d'une procédure pour les interventions techniques, paramétrage informatique pour le suivi du quittancement et de la vacance, lancement d'un audit informatique. Ces mesures devront toutefois être complétées par la mise en place d'audits internes ne se limitant pas, par exemple pour la procédure « qualité des interventions techniques », à une enquête satisfaction des locataires. Ces audits permettraient d'apprécier l'efficacité des procédures mises en place et de détecter les éventuels dysfonctionnements. Les modalités de ce contrôle interne devront également être formalisées dans le guide de procédures.

4.4 COMMANDE PUBLIQUE : EFFORTS DE FORMALISATION MAIS PERSISTANCE DE NOMBREUSES PRATIQUES NON CONFORMES

Une analyse détaillée des pratiques de commande publique à la Socolopo est reprise à l'annexe 1.10.

La mission de contrôle a relevé, depuis le précédent contrôle, un effort de formalisation. Ainsi, le CA a approuvé le 13 juin 2013 un guide de procédures internes de passation des marchés, il a modifié les seuils de procédures de passation des marchés le 21 mai 2014. Ce guide est cependant incomplet en matière de procédures et comporte des points de non-conformité à la réglementation en matière de seuils. En effet, il ne prévoit pas de procédures spécifiques en cas d'urgence et en cas de consultation ou appel d'offre qualifié d'infructueux. De plus, ces mêmes seuils présentent des problèmes de cohérence entre eux. Enfin, les seuils des procédures de passation de marchés et d'attribution n'ont pas été mis à jour conformément à l'article 7 du décret 2005-1742 du 30 décembre 2005 modifié par l'article 3 du décret 2013-1259 du 27 décembre 2013.

La mission de contrôle a également relevé un non-respect des dispositions prévues par le guide dans le cadre de l'attribution des marchés d'assurances et de la désignation du commissaire aux comptes (CAC). En outre, la mission de contrôle relève que la délibération du CA autorisant la consultation pour la nomination du commissaire date du 14 mars 2014. Or, les offres des trois commissaires consultés sont antérieures à cette date (3 mars – 5 mars – 6 mars).

Les réponses de la société portant sur le contrôle interne montrent que plusieurs actions correctrices ont été engagées, cependant, aucune réponse n'est apportée pour ce qui concerne la structuration des procédures de commande publique pour lesquelles le contrôle avait pointé des risques juridiques pour la Socolopo. Sur ce point, la réponse de la société ainsi libellée « respect de la commande publique à échéance des contrats en cours » n'est pas satisfaisante. Le risque juridique nécessite que soient réalisées sans délai les corrections demandées au sein du guide de passation des marchés de l'organisme. Un cadre de référence interne organisant les procédures d'achat en fonction des seuils réglementaires ou de seuils plus restrictifs que la société souhaiterait observer.

4.5 UNE GESTION PATRIMONIALE DEFICIENTE

4.5.1 Une maintenance structurellement insuffisante et non programmée

Sur les dernières années, la Socolopo n'a pas suffisamment entretenu son patrimoine. Les montants consacrés à la maintenance d'exploitation sont peu élevés, 272 € au logement en 2013 et 363 € en 2012 pour une médiane de 577 € (cf. 7 .1). Ce point, déjà relevé dans le précédent contrôle de la Miilos, n'a pas fait l'objet d'évolution notable, à l'exception de la mise en place, en 2014, d'un nouveau dispositif de suivi des réclamations. Toutefois, un suivi plus performant ne vaut pas traitement de tous les besoins compte tenu notamment d'un budget de travaux d'entretien trop faible, proche de celui de 2013.

Cette insuffisance de la maintenance est confirmée par :

- Une quasi absence de remise en état des logements à la relocation, seuls quelques éléments ponctuels sont remplacés. Sur un échantillon étudié de 25 états des lieux entrants en 2014, un seul logement était refait à neuf avec toutefois encore des volets manquants, une cave et un grenier « *à voir avec le concierge* ». Les autres logements sont reloués, parfois non nettoyés, sans changement des sols, avec des radiateurs défectueux, des éléments sanitaires ou VMC identifiés « à changer » dans les états des lieux. Les modalités d'établissement des états des lieux sortants et entrants ne permettent ni de pouvoir récupérer les travaux à la charge des locataires, ni de disposer d'un outil au service de l'entretien du patrimoine : les documents sont irrégulièrement remplis, peu explicites et ne rendent pas correctement compte de l'état du patrimoine et des travaux à prévoir. Cette absence de stratégie à la relocation participe à l'accroissement du nombre de logements vacants (moyenne mensuelle de 88 logements en

2012, soit 5 % du parc, et de 98 logements en 2013, soit 5,5 % en 2014) alors que l'agglomération de Strasbourg n'est pas un secteur détendu.

- Une insatisfaction des locataires perceptible au travers des dernières enquêtes de satisfaction. Le PV du bureau du 24/06/2011 fait pourtant état de l'enquête de 2010 qui relève une baisse de la satisfaction de 10 % par rapport à 2008, principalement en raison de problèmes techniques. L'enquête 2014 confirme cette situation. Les scores obtenus sont critiques sur différents points : un locataire sur quatre n'est pas satisfait du fonctionnement général des équipements de son logement, les nouveaux entrants sont insatisfaits à 46 % des travaux faits dans les logements et à 38 % de la propreté. Les équipements collectifs enregistrent une insatisfaction globale de 34 % avec un taux de 43 % pour les portes d'accès. Enfin le mauvais état de certains immeubles et logements est fortement mis en avant (cf. annexe 1.8).

- L'absence de travaux de remplacement des revêtements de sol, y compris lors de réhabilitations importantes : dans la réhabilitation du « Katholischer Bahnhof », seuls les sols des pièces humides ont été changés. Cet élément est considéré comme un embellissement à la charge du locataire alors qu'il relève de la responsabilité du propriétaire.

- La présence de nombreux encombrants dans les parties communes des caves de certains ensembles. La visite de patrimoine a permis de le constater, notamment dans des proportions importantes à la cité Spach. Cette situation est d'autant plus critiquable du fait de cloisonnements et portes de caves encore majoritairement en bois. La Socolopo a pourtant déjà été confrontée à un incendie en 2011 au « Katholischer Bahnhof » et à des surcoûts liés à l'enlèvement des encombrants (170 000 €) lors de l'opération de réhabilitation. Ce risque en matière de sécurité, déjà soulevé dans le précédent rapport de la Miilos, doit être traité en urgence par une opération systématique et complète d'évacuation des encombrants, une procédure de contrôle périodique et un programme de sécurisation des caves.

Différents facteurs ou décisions sont à l'origine de la situation décrite supra :

- Le service du patrimoine ne peut facilement remplir sa mission d'entretien des logements, il ne dispose ni de plan de maintenance, ni de budget, il effectue uniquement des travaux ponctuels en fonction des besoins considérés comme les plus urgents. Dans le cadre de la nouvelle procédure de suivi des travaux, aucune intervention ne peut être engagée sans l'autorisation de la direction. Cette procédure très contraignante permet de mieux contrôler les commandes et factures mais augmente les délais de réalisation.

- Les travaux ne sont pas effectués dans le cadre de marchés à bons de commandes. Par conséquent, les coûts de maintenance ne sont pas optimisés et la Socolopo ne peut bénéficier de tarifs négociés et préférentiels permis par des volumes importants. En 2014, ces dysfonctionnements sont encore présents avec toutefois la mise en place, imposée par la direction, d'une demande de plusieurs devis avant travaux.

- Les réclamations des locataires ne faisaient pas l'objet d'un suivi suffisant jusqu'en 2014. Un outil informatique de traitement des réclamations a été mis en place afin d'améliorer le service aux locataires et de mieux répondre aux besoins d'entretien du patrimoine. Toutefois, trop de travaux restent en attente compte tenu des délais d'intervention des entreprises et d'un budget encore trop faible.

- Le budget de la maintenance d'exploitation, déjà très faible, est amputé par de nombreux travaux d'entretien de chaudières, non compris dans le contrat d'entretien. Leur importance s'explique par l'ancienneté de certains équipements, conséquence de l'absence de remplacement programmé. La consultation des factures permet de constater de nombreuses et importantes réparations sur des chaudières vétustes avant leur changement. Ce mode de fonctionnement aberrant du point de vue économique va à l'encontre d'une bonne maîtrise des risques. La mission relève en outre qu'aucun état récapitulatif ne permet de connaître l'ancienneté des chaudières et que la Socolopo a rencontré, en 2014, des difficultés dans le suivi de ses contrats de chaudières. L'entreprise chargée de l'entretien n'a pas produit de

rapports de synthèse. Suite à une demande en recommandé de la part de la direction, aucun document n'a été reçu en date du 20/01/2015. Des locataires ont également refusé de payer l'entretien de leur chaudière en raison de l'absence de passage de l'entreprise. La direction, consciente de ces dysfonctionnements a dénoncé le contrat pour fin 2014 et un nouveau prestataire a été choisi pour 2015. La société devra rapidement disposer d'un état détaillé de ses chaudières afin de mettre en place un plan de remplacement.

- Le service de proximité, mis en place au travers de la présence de 10 gardiens chargés également en partie de l'entretien, ne contribue pas suffisamment au bon entretien du patrimoine. Les plannings d'interventions ont été récemment revus, toutefois la Socolopo doit améliorer le fonctionnement et les résultats de ce service.

- Le mode de calcul de l'intéressement est anormalement lié directement au résultat courant ; ainsi toute augmentation de la maintenance d'exploitation diminue mécaniquement son montant. Le PV du bureau du 26/03/2012, révèle une intention de modifier son mode de calcul conscient du fait que « *la politique de remise à niveau des travaux d'entretien ferait baisser l'intéressement* ». La mission relève que le mode de calcul n'a toujours pas été revu.

Enfin, la faiblesse de la maintenance est d'autant plus visible que la Socolopo n'a quasiment pas effectué d'opérations de changements de composants (menuiseries, sanitaires...) hors deux opérations de réhabilitation (Stockfeld en 2006 et Katholisher Bahnhof en cours). La visite de patrimoine couplée à la liste des réclamations permet de mettre en évidence des besoins de réhabilitation sur plusieurs programmes : le Neuhof et cité Spach (notamment chauffage et installations sanitaires, traitement de l'humidité), Forêt noire II (notamment façades, effritement des garde-corps), ces éléments non exhaustifs des besoins du patrimoine confirment l'urgence de la mise en place d'un PSP actualisé déjà demandé dans le précédent rapport de la Miilos et l'engagement rapide d'un programme, opérationnel et conséquent, d'entretien du patrimoine.

Dans sa réponse, la Socolopo affirme avoir organisé un entretien programmé pour 2015. Pour ce faire, lors de l'arrêté des comptes 2014, il a été constitué une provision de gros entretien sur la base d'un document, faisant office de plan de maintenance (cf annexe 1.9). Ce dernier présente un total estimatif de 596 437 € de travaux, ventilés par nature d'interventions et, pour certains, par opération.

Ce plan de maintenance est toutefois relativement succinct. Certains ensembles importants ne font l'objet d'aucun travaux programmé (par exemple Neuhof et Forêt Noire II) et seules quelques natures de travaux sont mentionnées, relevant essentiellement de l'urgence (encombrants, remise en état VMC, élagage, dispositifs anti-pigeons nettoyage gouttières, volets). Il ne permet pas de couvrir l'ensemble des travaux de gros entretien afin d'assurer une maintenance suffisante ; à titre d'exemple, aucun travaux de peinture ou de changement de sols n'est programmé. Ce plan comporte essentiellement des éléments non programmables, liés à la rénovation des logements vacants (245 000 €) et aux diagnostics amiante (169 535 €), et par conséquent non éligible à la constitution d'une provision dans les comptes. Enfin, ce plan ne fait pas apparaître de travaux d'investissements dans le cadre des changements de composants.

L'agence acte la prise de conscience de la nécessité d'effectuer des travaux de sécurisation et de remettre en état les logements à la relocation. Cependant ce plan reste révélateur d'une maintenance insuffisamment programmée, des efforts en ce sens sont attendus avec des montants permettant de compenser la faiblesse des années précédentes.

Le PSP est cours d'actualisation. La société HTC a établi un diagnostic stratégique de patrimoine à la date du 27/04/2015. Ce dernier fait état de 4 scénarii concernant les orientations stratégiques, reste à l'organisme à valider le scénario choisi.

Sur les quatre scénarii du diagnostic, trois intègrent des ventes (en bloc ou à l'unité) de logements sur les programmes NEUFHOF et STOCKFELD 3. L'Ancols attire l'attention de la gouvernance de la Socolopo quant au risque que ferait peser sur l'acquéreur modeste le scénario envisageant de la vente HLM assortie d'une réhabilitation gros entretien arrêtée à seulement 5 000 € HT par logement.

En outre, afin d'éclairer le choix de la gouvernance, les scénarii devront être accompagnés de projections financières sur la situation de l'organisme.

4.5.2 L'opération de réhabilitation en site occupé de l'ensemble immobilier « Katholisher Bahnhof » : illustration de la gestion défaillante

L'analyse détaillée de la gestion de l'opération de réhabilitation de cet ensemble est reprise dans l'annexe n°1. 9.

La mission de contrôle relève un investissement insuffisant de la gouvernance dans la gestion de l'opération. La maîtrise d'ouvrage n'a pas pris les mesures nécessaires pour assurer une continuité dans le suivi de l'opération. L'instabilité sur le poste de « responsable patrimoine » depuis le 17 septembre 2013 combinée à l'absence de recrutement d'un chargé d'opération suite à la démission de la titulaire le 31 août 2013, ont fortement contribué à fragiliser la maîtrise d'ouvrage dans la gestion de l'opération sur un plan technique. Les mesures prises pour un meilleur suivi de l'opération (comité de pilotage, implication de la directrice sans appui technique), demeurent insuffisantes.

La mission constate également un accompagnement des locataires insatisfaisant au regard de la typologie du peuplement et de l'ampleur du chantier. La première réunion du comité de suivi, prévu à l'article 5-2 de l'accord collectif signé le 17 décembre 2012 n'a eu lieu que le 18 décembre 2013 alors que les travaux avaient débuté en janvier 2013 et une permanence sur site n'est en place que depuis le 7 avril 2014. Une enquête de satisfaction des locataires réalisée par la CSF le premier semestre 2014 et une visite sur site de la mission de contrôle le 9 décembre 2014 ont permis de constater un certain nombre de travaux inachevés sur des tranches réceptionnées et des difficultés rencontrées par les locataires dans le cadre de ces travaux. La gouvernance, lors de son rapport moral 2013 à l'assemblée générale de mars 2014, ne semblait pas consciente de cette situation. Le rapport moral ne faisait état d'aucun dysfonctionnement, « *les travaux de réhabilitation des 255 logements du boulevard de Lyon ont bien progressé* ».

En outre, malgré un montage financier de l'opération approuvé en CA le 13 décembre 2012 pour un montant prévisionnel de l'enveloppe budgétaire de 8 164 100 €, soit quatre fois supérieur à l'estimation initiale de 2 M d'€ HT établie deux ans plus tôt, la mission a observé que lors du contrôle, la Socolopo n'est pas en mesure de préciser ce que va coûter réellement l'opération. En effet, l'insuffisante définition du programme a entraîné d'importants travaux supplémentaires non envisagés initialement pour lesquels la Socolopo est totalement dépendante de l'entreprise générale en charge de leur réalisation et dans l'incapacité d'en estimer le montant total.

Enfin, la maîtrise d'ouvrage a communiqué des informations erronées sur le déroulement du chantier aux conseils d'administration et de surveillance (cf. annexe n°1.13). Ces informations erronées portent sur les modalités de réalisation de la mission d'ordonnancement, de pilotage et de coordination (OPC) ainsi que celles concernant le volet social. Enfin, le président du CA a affirmé en séance conjointe CA-CS du 19 novembre 2014 que l'ancien directeur général licencié en avril 2013, n'avait pas délégation pour signer les actes d'engagement. Or, la mission a relevé, que compte tenu d'une part des comptes rendus des commissions d'appel d'offre des 18 septembre 2012 et 6 novembre 2012, d'autre part de différentes délibérations du CA des 26 octobre 2010 et du 19 novembre 2012 et enfin des dates de notifications des lots 1 et 2 du marché aux attributaires, l'ancien directeur avait compétence pour signer ces actes. Le président participant à ces CAO et aux CA devait être parfaitement informé du contenu du projet. Sur ce point, les éléments de réponse apportés par la Socololpo ne peuvent en aucun cas infirmer l'analyse de l'agence.

L'organisation du travail et la professionnalisation des personnels sont déficientes et sources de l'insuffisante performance de la Socolopo dont témoigne la dernière enquête de satisfaction. Une plus grande formalisation et le développement du contrôle interne doivent favoriser la sécurisation des procédures et la professionnalisation des personnels.
Les procédures relatives à la commande publique, une fois arrêtées, doivent être respectées ; le contrôle interne doit permettre d'éliminer, hors accident majeur, les commandes en urgence, réalisées au mépris des procédures internes ou de la réglementation.
La Socolopo ne met pas en place une prévention des risques suffisante (encombrants, chaudières, ...)
L'absence de maintenance programmée conduit à des coûts non maîtrisés, à l'insatisfaction des locataires. Le confortement de la gestion technique du patrimoine existant doit devenir une priorité absolue pour la Socolopo. Cette priorité se traduira à travers l'affectation de moyens financiers, le renforcement de la technicité du service du patrimoine et la mobilisation du service de proximité.
La réalisation de l'opération complexe de réhabilitation en site occupé n'a pas été pilotée et gérée de façon ni efficace, ni efficient, la Socolopo doit tirer parti de l'analyse pour réformer son organisation, ses procédures et la participation de la gouvernance au pilotage d'ensemble.

La réponse de la société témoigne d'efforts déjà engagés en matière de pilotage et de management. Ces efforts sont à poursuivre afin de sécuriser le fonctionnement de la société compte tenu des enjeux patrimoniaux auxquels elle est confrontée. Un plan de maintenance plus complet doit être élaboré. La formalisation des procédures internes est à étendre à l'ensemble des domaines d'intervention pour assurer un contrôle interne et un contrôle de gestion de qualité. La culture du contrôle reste à acquérir avec analyse des écarts et définition des actions correctives à mettre en œuvre.

5. GESTION QUOTIDIENNE : LES RESPONSABILITES

5.1 LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – EN CHARGE DE LA DIRECTION GENERALE DE LA SOCOLOPO

Le Président du conseil d'administration, bénévole, est également en charge de la direction générale de la Socolopo. Faute de compétences techniques, le président sollicite plusieurs conseils et expert auxquels les commandes passées ne sont pas formulées précisément et dont la mission de contrôle constate que les interventions sont insuffisamment pilotées. La mise en œuvre des préconisations produites par l'expert rémunéré est rarement engagée, l'efficience du recours à ces prestations, objets d'honoraires conséquents, n'est pas démontrée.

A titre d'illustration, il n'a été observé aucune évolution significative de l'accord d'intéressement, ni de l'article 83 (complémentaire retraite cadre) alors qu'un PV de bureau du 26/03/2012 démontre une réelle volonté de modification et même une obligation avant le 31/12/2013 pour l'article 83 et que M. a été missionné et rémunéré pour un accompagnement du PDG sur ces deux thématiques. Cette prestation a été réalisée sans que la lettre de mission ou la facturation ne permette d'en connaître le coût détaillé (lettre et factures englobant différentes prestations avec un coût journalier). Le commissaire aux comptes a été rémunéré en 2010 et 2011 (9 568 €) pour une intervention sur l'intéressement et un projet de fusion en l'absence de lettre de mission et de coûts prévisionnels. Pour le recrutement de trois cadres il a été fait appel à un cabinet (Walter) pour un coût de 42 k€, deux d'entre eux ne font déjà plus partie des effectifs. Enfin, les facturations de ne font l'objet d'aucune contractualisation ou lettre de mission préalable prévoyant le type de prestation et leur coût.

Selon l'article 8 des statuts, le directeur salarié n'est là que pour assister le président. Les délégations de pouvoirs et de signature accordées à la directrice le 27 septembre 2013 et complétées par le conseil d'administration le 7 novembre 2013 ont été rédigées dans des termes très généraux comparativement à celles élargies et très détaillées accordées au précédent directeur, en particulier dans le domaine des ressources humaines. En outre, la mission de contrôle observe une incohérence des termes de la délégation : autorisation de signer les bons de commande jusqu'à 10 000 € mais limitation des paiements à 5 000 € (portés respectivement à 15 000 € et à 10 000 € par le conseil d'administration le 21 mai 2014). La directrice n'a pas la possibilité de subdéléguer sa signature aux responsables de services sauf en cas d'absence. Dans ces conditions, la gestion des dossiers est centralisée au niveau directorial : le président directeur général pour les affaires majeures et la directrice pour la gestion quotidienne. Malgré l'intention manifestée par le président lors du CA du 17 décembre 2013, d'étendre les délégations accordées à la directrice, aucune décision n'est intervenue dans ce sens depuis lors.

5.2 UN INTERIM PEU ADMINISTRE

Entre le licenciement du directeur le 3 avril 2013 et l'embauche de la directrice le 16 septembre, malgré l'absence de délégation de signature en bonne et due forme donnée par le conseil d'administration ou son président, les affaires courantes de l'organisme ont été gérées directement par le personnel de la société (signature de bons de commande, bons à payer, ...). Ainsi, un salarié de la société a ratifié un avenant à un contrat d'entretien conclu avec la société BFM Proxiserve en avril 2013 sans la moindre délégation, la responsable de la gestion locative a signé au nom de la Socolopo les baux de location.

Par ailleurs, l'opération de réhabilitation de l'ensemble « Katholischer Bahnhof » a également souffert lors de cette période d'intérim d'un pilotage très insuffisant.

Enfin, la mission relève que le précédent rapport de la Miilos avait pointé des irrégularités dans le mode de passation de divers marchés de prestations. Il a fallu attendre 12 mois après la publication du rapport (CA du 21 mai 2014) pour que de nouvelles consultations soient engagées.

5.3 LA DIRECTRICE SALARIEE

Mme Lila Chebboub a été engagée en qualité de directrice salariée à compter du 16 septembre 2013 pour assister le président dans l'exercice de son mandat. Les fonctions ainsi que les délégations de pouvoirs et de signature ont été définies par le conseil d'administration le 7 novembre 2013.

Les responsabilités confiées sont moindres que celles confiées à son prédécesseur. La directrice a engagé, depuis sa prise de fonction, un certain nombre d'actions d'amélioration du fonctionnement de la Socolopo.

Elle a revu la procédure d'organisation des marchés. Toutefois, certains dossiers (assurances, commissariat aux comptes) ont été traités dans l'urgence faute d'avoir été engagés lors de la vacance du poste de directeur.

Des progrès significatifs ont été néanmoins observés. La directrice a engagé la formalisation des procédures internes (gestion des réclamations) qui nécessite toutefois d'être amplifiée (cf. supra § 4.3 Contrôle interne).

Dans le cadre du suivi de l'opération de réhabilitation de l'ensemble immobilier « Katholisher Bahnhof », elle a structuré le volet social de l'opération, mis en place le comité de suivi prévu dans l'accord collectif et une permanence hebdomadaire à raison de 2 heures par semaine à compter du 7 avril 2014.

Actuellement, elle réunit hebdomadairement le personnel de proximité pour échanger sur le programme de travail de la semaine, et périodiquement, l'ensemble du personnel pour évoquer l'activité de la Socolopo.

La mission de contrôle constate que la forme même de la gouvernance de la Socolopo est source de dysfonctionnements : la dualité président « directeur général »/directeur, le volume des délégations de l'actuelle directrice, avec l'impossibilité pour elle de subdéléguer pouvoirs et signature, limitent son action aux actes de gestion courante. Cette forme particulière place en outre le titulaire de la fonction de direction en situation de forte dépendance hiérarchique que le président du conseil d'administration a plusieurs fois rappelée.
La mission observe que cette configuration particulière n'a pas pour autant permis de gérer convenablement la vacance du poste de directeur pendant six mois et ne permet pas au directeur ou à la directrice de conduire les évolutions de fonctionnement et d'organisation indispensables à l'adaptation de la Socolopo.

Le projet de statuts clarifie, autant que possible, les relations fonctionnelles entre les différents acteurs au sein de la Socolopo pour une meilleure fluidité. Bien que ce projet de statut encadre mieux les missions et compétences du directeur, les modalités d'exercice de ces prérogatives devront être précisées par le conseil d'administration notamment sur la répartition des compétences entre le président et le directeur (quel type de délégation de signature et de pouvoirs ?).

6. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA COMPTABILITE

6.1 ORGANISATION ET OUTILS INADAPTES A UN FONCTIONNEMENT EFFICACE.

Depuis le dernier rapport de la Miilos, le service administratif et financier a connu le licenciement de son responsable, une vacance de poste de mars à août 2013, un recrutement non suivi d'une embauche et l'arrivée de l'actuel responsable en décembre 2013. Durant la vacance du poste de responsable, c'est une étudiante en DCG qui a géré les enregistrements courants, avec l'appui d'un cabinet d'expertise comptable

Des mesures ont été prises en 2014 pour améliorer le contrôle interne, elles concernent la caisse et le circuit des factures (cf. 4.3). Toutefois de nombreuses difficultés d'organisation comptable persistent.

- La comptabilité est tenue sur le logiciel Sage, mais certains modules n'ont pas été actualisés ou n'ont pas été acquis. Certains états sont actuellement tenus sur Excel, ce qui ne permet pas une fiabilité suffisante et une gestion optimisée de la comptabilité (cf. annexe 1.11). Ainsi, le montant des amortissements courus non échus (ACNE) n'est pas suffisamment fiabilisé et les états réglementaires de l'exercice 2013 étaient seulement en cours d'élaboration début septembre et ont été fournis dans le courant du mois.
- L'organisation en interne du service ne permet pas la tenue de la comptabilité dans de bonnes conditions (cf. § 4.1).
- La tenue de la comptabilité n'était pas à jour à la date du contrôle (fin octobre). Le transfert du logiciel Estia vers le logiciel de comptabilité Sage était arrêté au 30/06 pour le quittancement des loyers et au 31/08 pour les opérations de banque. Suite à ce constat le service comptable a effectué une mise à jour.

6.2 DES IRREGULARITES PERSISTANTES OU RECENTES, CERTAINES EN COURS DE CORRECTION

La clôture des comptes des deux derniers exercices s'est faite dans des conditions difficiles. Ceux de 2012, compte tenu du licenciement du responsable comptable en mars 2013, ont été

clôturés par un cabinet d'expertise comptable Quant à ceux de 2013, c'est le responsable comptable, nouvellement arrivé en décembre, qui en a pris la responsabilité.

Un audit du cabinet d'expertise comptable (deux rapports d'octobre 2012 et janvier 2013), le dernier rapport de la Miilos (mai 2013), différents travaux effectués durant la période d'intérim de Mr Matter (juin 2013) ont mis en évidence des irrégularités ou anomalies comptables ainsi qu'un défaut de procédures et de contrôle interne.

Suite à ces différents constats, la gouvernance n'a pas entrepris d'actions rapidement malgré la nécessité de mesures urgentes préconisées par le cabinet d'expertise (cf. annexe 1.16). Seules les difficultés liées au cycle social et à la gestion de la paie ont été rapidement réglées, par une externalisation de celle-ci en janvier 2013.

Toutefois, quelques modifications de méthode comptable ont cependant été observées dans la tenue de la comptabilité en 2014, suite au changement de direction et de responsable du service administratif et financier. Certains points mentionnés dans les rapports et audits ont ainsi été corrigés.

- Les pratiques de régularisation de TVA dans le cadre de la livraison à soi-même (LASM) ont été corrigées et ne créent plus de décalage de trésorerie.
- Le service comptable est désormais attentif à l'application, par les fournisseurs, d'un taux de TVA réduit sur les factures relatives à des travaux de réhabilitation au lieu d'un taux plein.
- La ventilation comptable des travaux entre immobilisation et exploitation (charges d'entretien) est plus respectueuse de l'instruction comptable.

Plusieurs dysfonctionnements, persistent cependant, certains étant en cours de correction :

- Les Fiches de Situation Comptable et Financière (FSFC) comprenaient de nombreuses données non cohérentes et non fiables (cf. annexe n°1.13). A la demande de la mission de contrôle, elles ont été reprises par le responsable du service administratif et financier. Elles sont désormais cohérentes, mais ont nécessité un suivi scrupuleux de l'équipe de contrôle, tout au long du processus de correction. L'acquisition du module SAGE états réglementaires en 2015 devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la tenue des FSFC.
- Lors des réhabilitations, la Socolopo ne sort pas, au bilan, la valeur nette comptable (VNC) des composants remplacés. Compte tenu de l'ancienneté des éléments, la directrice et le responsable du service administratif et financier estiment que les montants ne devraient pas être significatifs. Toutefois cette absence de traitement est susceptible de surévaluer l'actif immobilisé et le résultat net comptable, mais n'a pas d'impact sur la situation financière. La Socolopo envisage de régulariser la situation lors de la clôture de l'exercice 2014.
- La société dispose d'une régie de travaux mais ne la valorise pas : aucun stock n'est inscrit au bilan et l'annexe « maintenance du patrimoine locatif » n'est pas correctement renseignée. Cette pratique minore les coûts de maintenance et majore ceux de gestion. Depuis début 2014, les stocks sont tenus sur Estia, ce qui devrait permettre à l'organisme d'en tenir compte pour la clôture de l'exercice 2014.
- La DAS 2, document obligatoire concernant la déclaration des honoraires, n'a pas été produite aux services fiscaux pour les années 2012 et 2013. La Socolopo devra régulariser cette situation.
- Les paiements sont comptabilisés à partir des relevés bancaires alors que la tenue d'une comptabilité d'engagement oblige à une comptabilisation dès l'émission du moyen de paiement. La société doit modifier son mode de comptabilisation et établir des états de rapprochements entre les relevés bancaires et sa comptabilité.
- Des charges sont imputées à tort sur le C/625 « charges de gestion courante » (assurance, frais réception....).

Les réponses de la société permettent de constater que la DAS 2 a été établie pour les années 2012, 2013 et 2014. La Socolopo a également procédé à des sorties de composants et affirme, sans pour autant le justifier, avoir valorisé les stocks lors des travaux de clôture des comptes 2014. Elle annonce de plus l'instauration d'une comptabilité d'engagement par mode de paiement à compter du 1er janvier 2016. Concernant les FSFC, le tableau fourni est un document de synthèse ayant pour finalité le calcul du potentiel financier à terminaison, mais qui ne saurait constituer une preuve de leur bonne tenue pour l'exercice 2014. Enfin, la société n'a pas fourni d'éléments concernant les imputations comptables erronées des charges imputées sur le c/625.

Enfin, malgré les démarches entreprises, de nouveaux dysfonctionnements sont apparus, notamment en 2013

- Une provision pour gros entretien de 130 k€ a été mise en place. Cette PGE est cependant irrégulière car elle n'est pas adossée à un plan de maintenance, mais établie forfaitairement au logement.
- La Socolopo a insuffisamment doté la provision pour risques et charges (10 k€) concernant le litige judiciaire en cours l'opposant à l'ancien directeur licencié, alors que ce dernier sollicite un dédommagement de presque 500 k€, l'organisme prenant comme hypothèse d'avoir gain de cause, cette position est contraire au principe de prudence.
- De nombreuses erreurs et incertitudes dans la comptabilisation des charges récupérables et récupérées ont été relevées. L'organisme n'a notamment pas procédé à la régularisation provisoire des charges lors de la clôture des exercices comptables 2012 et 2013. L'absence de pré-régularisation impacte le niveau de l'autofinancement, des coûts de gestion et du résultat net comptable. De plus, en 2013, l'organisme n'est pas en mesure de justifier en totalité l'excédent des charges récupérées par rapport aux charges récupérables. Une amélioration est toutefois à noter concernant la correction du taux de récupération des charges de gardiennage en 2013 qui était auparavant erroné.
- L'annexe réglementaire est incomplète. La vacance de l'organisme n'est pas renseignée dans l'annexe « informations générales ». Les données relatives aux logements ne sont pas mentionnées dans l'annexe « impôts et taxes ».
- Les cotisations CGLLS (106 k€) sont imputées à tort comme impôt et taxes (c/635) au lieu d'un compte de redevances et cotisations (c/628), les indemnités de licenciement (133 k€) sont enregistrées en charges exceptionnelles (c/671) alors que ce sont des charges d'exploitation de personnel (c/641), l'intéressement est comptabilisé en participation des salariés (c/69) et non pas, comme il se doit, en charges de personnel (c/64). Ces deux dernières anomalies minorent les coûts de gestion et majorent le résultat courant, elles ont été corrigées dans le cadre de l'analyse financière du présent rapport.

La PGE n'est toujours pas adossée à un plan pluriannuel de travaux et demeure irrégulière (cf. développement réponses point 4.5.1). Si la Socolopo annonce avoir adossé les provisions pour risques et charges à une étude chiffrée, elle n'a pas transmis cette dernière à l'Ancols, et n'a pas fait part dans ses réponses des éventuelles mesures prises concernant la dotation pour risque jugée insuffisante dans le litige en cours l'opposant à l'ancien directeur général. Concernant les charges récupérables, l'association a procédé à une pré-régularisation des charges locatives lors de la clôture des comptes 2014, mais n'a toujours pas mis en œuvre une comptabilité par nature de charges. Enfin, la Socolopo n'a pas fourni d'éléments concernant les imputations comptables erronées mentionnées ci-dessus.

Les comptes des exercices de 2011 à 2013 ont été certifiés réguliers et sincères par le commissaire aux comptes.

La Socolopo devra davantage mobiliser son commissaire aux comptes, notamment concernant les rapports intérim écrits devant lui permettre d'améliorer la tenue de sa comptabilité. Elle

devra également lui transmettre tout document de la profession (DIS, FSFC...) utile dans l'exercice de sa mission.

Dans ses réponses, la Socolopo n'a pas fourni d'éléments concernant la nature des travaux effectués par son commissaire aux comptes au titre de l'exercice 2014 ; toutefois, elle précise que son intervention est sans équivalent par rapport aux années précédentes et une planification des interventions a permis l'arrêté des comptes au conseil d'administration du 7 avril 2014.

La directrice et le responsable financier, conscients de ces irrégularités, souhaitent effectuer des correctifs pour la clôture des comptes de 2014. Toutefois, l'ampleur des travaux à effectuer est peu compatible avec des outils non encore performants, un service du patrimoine (travail transversal concernant la régularisation des charges, les FSFC, le plan de maintenance, les travaux réalisés en attente de facturation...) dont le responsable est nouvellement embauché (janvier 2015) et le fonctionnement actuel du service. Une réorganisation du service est en cours et une consultation auprès d'entreprises a été lancée fin décembre 2014 pour l'acquisition de logiciels comptables et financiers, toutefois, l'organisation comptable du service administratif et financier demeure à ce jour fragile. Les améliorations récemment constatées devront être amplifiées pour permettre un fonctionnement efficace du service et une amélioration de la tenue de la comptabilité.

Malgré une prise de conscience récente, les démarches engagées pour acquérir les outils métiers indispensables, les mesures prises courant 2014, ou les corrections en cours, de nombreuses difficultés persistent tant pour ce qui concerne l'organisation comptable que la tenue des comptes.
L'équipe en place, consciente du défi à relever, se mobilise fortement pour corriger les errements passés et structurer l'activité comptable et financière. Elle précise avoir davantage travaillé avec le commissaire aux comptes et annonce une réorganisation de l'activité comptable et financière au cours du 4° trimestre 2015, par une dissociation des missions à court terme des missions de contrôle à long terme.
Les logiciels métiers sont désormais acquis, mais la réponse de l'organisme n'apporte pas de précisions sur les délais de mise en place. L'agence insiste sur la nécessité de déployer au plus tôt ces outils pour sécuriser la tenue des comptes, sans attendre la mise en œuvre de la réorganisation annoncée.

7. SITUATION FINANCIERE

Les ratios mentionnés dans l'analyse financière sont comparés aux référents Boléro 2012 (médiane province des sociétés).

Les exercices 2012 et 2013 ont fait l'objet du présent contrôle. Les données de 2011 ont également été intégrées afin de mesurer l'évolution des paramètres financiers depuis le précédent contrôle de la Miilos.

7.1 AUTOFINANCEMENT TOUJOURS D'UN BON NIVEAU - COUTS DE GESTION EN PROGRESSION

Les principaux éléments de l'exploitation, issus de la comptabilité, sont retracés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2011	2012	2013
Marge sur accession			
Marge sur prêts			
Loyers	6 259	6 448	6 601
Coût de gestion hors entretien	-1 651	-1 735	-1 881
Entretien courant	-482	-271	-270
GE	-149	-362	-218
TFPB	-570	-588	-609
Flux financier	38	54	68
Flux exceptionnel	-12	-1	-176
Autres produits d'exploitation	88	63	42
Pertes créances irrécouvrables	-17	-30	-11
Intérêts opérations locatives	-828	-941	-932
Remboursements d'emprunts locatifs	-1 681	-1 656	-1 558
Autofinancement net[1]	**994**	**981**	**1 056**
% du chiffre d'affaires	15,9%	15,2%	16%

L'autofinancement des deux derniers exercices - entre 15 % et 16 % - est d'un très bon niveau, sans évolution notable par rapport aux exercices précédents. Il est même d'une très grande stabilité depuis 2008 et se situe annuellement aux environs de 1 M€. Le montant légèrement supérieur observé en 2013 provient d'un différé de la date d'échéance du remboursement des prêts Plurial. Les prélèvements, initialement prévus fin 2013, n'ont été effectifs que début 2014 d'où une minoration de 139 k€ du capital remboursé sur l'exercice 2013. Hors cet événement exceptionnel l'autofinancement se serait situé à 917 k€.

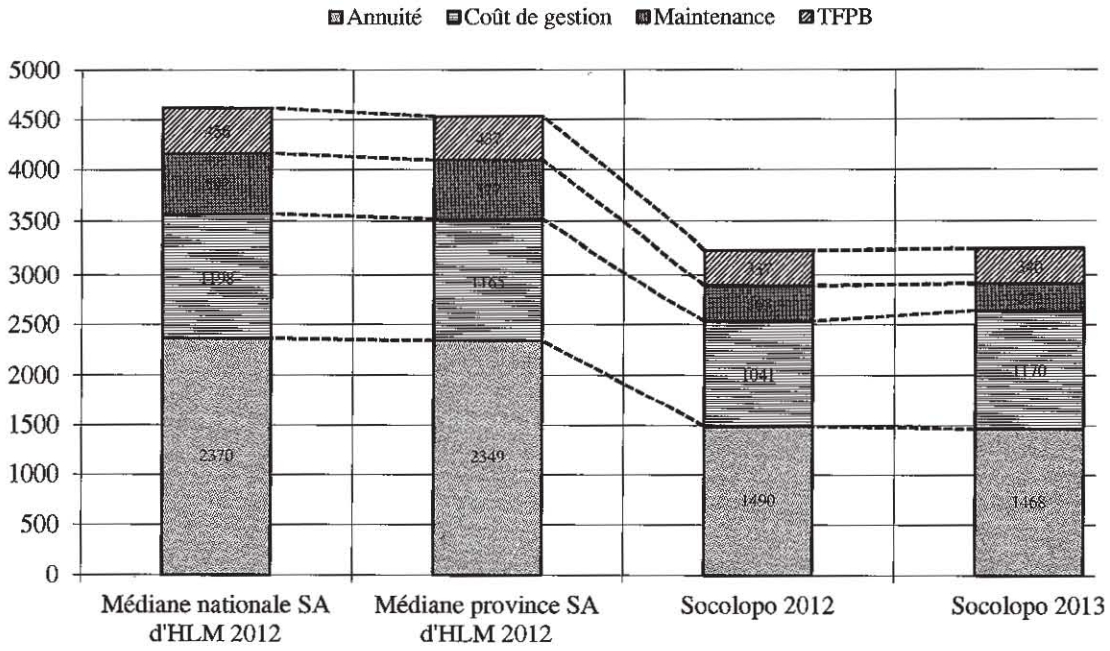
Depuis 2011, les caractéristiques expliquant le niveau de l'autofinancement n'ont pas été fortement modifiées. Le produit des loyers est modéré et les coûts de gestion sont un peu supérieurs à la médiane et en progression. La rentabilité de la société, comme précédemment, repose principalement sur un endettement peu élevé et des coûts de maintenance très faibles (272 €/lgt en 2013). Avec un effort de maintenance supérieur (450 € au logement), plus proche de la médiane, l'autofinancement se situerait autour de 11 %, ce qui resterait un niveau encore très satisfaisant.

Dans sa réponse, la Socolopo confirme son bon niveau d'autofinancement. Pour l'illustrer, elle présente dans un document la « rentabilité économique par opération » (cf. annexe 2.4). Toutefois, la société devra être plus vigilante sur les agrégats financiers utilisés, en effet, ses calculs portent en fait sur le résultat net dégagé par opération et non comme annoncé sur la rentabilité économique. Une étude analytique permettant de déterminer l'autofinancement de chaque opération serait plus adaptée pour qualifier le niveau de la rentabilité économique.

[1] L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

Les principaux postes de charges 2012 et 2013, ramenés au logement, accompagnés des ratios médians, sont détaillés dans le tableau et le graphique ci-après. Le ratio des coûts de gestion a été corrigé afin de tenir compte des charges liées à l'intéressement et aux licenciements (cf. infra coûts de gestion):

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2012	Médiane province SA d'HLM 2012	Socolopo 2012	Socolopo 2013
Annuité	2 370	2 349	1 490	1 468
Coût de gestion	1 198	1 165	1 041	1 170
Maintenance	592	577	363	272
TFPB	456	437	337	340



Les principaux éléments constitutifs de l'autofinancement sont les suivants :

- Le produit des loyers est peu élevé, il se situe à 3 543 € au logement en 2013 et à 3 551 € en 2012 pour une médiane de 4 150 €. Ce constat provient principalement de loyers modérés, la vacance représentant toutefois une perte de 307 780 € (dont 106 085 € pour les garages) en 2013, soit 4,7 % du chiffre d'affaires.

- L'annuité locative (remboursement en capital et intérêts) est peu importante, elle est en diminution régulière depuis plusieurs années. Elle représente 50,9 % des loyers en 2008, 40,3 % en 2012 et 37,7 % en 2013 (39,8 % y compris les échéances reportées des prêts Plurial) pour une médiane de 49,01 % pour les SA d'HLM. Son niveau modéré s'explique par un développement réduit sur certaines périodes et par un financement sur emprunts peu important pour les opérations récentes (selon les FSFC, à titre d'illustration, le financement sur emprunt n'a représenté que 67 % pour la résidence Carpe Diem, 57 % pour la réhabilitation du Stockfeld I et 55 % pour l'opération d'Eckbolsheim), grâce à l'attribution de subventions et à un pourcentage élevé de fonds propres.

- Les coûts de gestion, tels qu'ils ressortent des comptes, ne reflètent pas précisément leur niveau réel compte tenu de facteurs liés à la tenue de la comptabilité (régie de travaux comprise à tort dans les coûts de gestion, absence de pré-régularisation des charges, incertitudes sur la comptabilisation des charges non récupérées sur les logements vacants, coûts des licenciements comptabilisés en éléments exceptionnels, mauvaise imputation de l'intéressement).

Pour les besoins de l'analyse financière, seuls les coûts des licenciements et de l'intéressement, aisément quantifiables (en 2013, respectivement 133 k€ et 81 k€), ont pu être réintégrés aux coûts de gestion. Ces derniers, au logement, se situent en-deçà de la médiane (1 041 € en 2012 pour une médiane à 1 165 € au logement) par contre, ramenés au produit des loyers, ils sont supérieurs avec un ratio de 28,1 % en 2012 pour une médiane à 24,45 %.

Les coûts de gestion sont constitués majoritairement de charges de personnels qui se situent à un niveau supérieur par rapport aux ratios médians. En 2012, ces charges représentent 701 € au logement et 19 % des loyers alors que la médiane se situe à 673 € au logement et à 14,1 % des loyers. Ce niveau n'est pas imputable à un sureffectif (16,2 personnes pour 1 000 logements avec une moyenne de 15,8 personnes en 2013 selon le rapport de branche des ESH) mais à une masse salariale relativement élevée, notamment au regard de la qualification des personnels. Les salariés bénéficient de garanties assez complètes au titre des assurances prévoyance et santé, il est à noter que les contrats ne prévoient qu'une tarification uniforme « famille » en l'absence de tarif « individuel », ce qui ne permet pas d'ajuster les coûts à la situation de chaque salarié. Le personnel perçoit également des rémunérations complémentaires notamment par le versement d'un 13ème mois et d'une prime d'objectif, prévue dans la convention collective des coopératives. Cette prime est attribuée d'office pour le personnel administratif (prime de bilan) et représente un mois de salaire. Concernant le personnel technique, elle dépend de certains critères, qui ne sont toutefois pas opérationnels. En effet, la grille de notation 2012 présente une atteinte des objectifs à 100 % pour tous les salariés alors même que les enquêtes successives de satisfaction démontrent une gestion de la proximité insuffisante. Cette situation conduit à un versement à taux plein de la prime d'objectif, soit 4/3 du salaire mensuel.

Le personnel bénéficie également de versements importants au titre de l'intéressement. Les montants s'élèvent à 79 563 € en 2012 et 81 263 € en 2013, ils correspondent à 10 % du résultat courant. La mission de contrôle souligne que le versement n'est soumis à l'atteinte d'aucun objectif qualitatif et qu'il représente en moyenne 2 800 € par salarié, ce qui est un niveau très supérieur au montant moyen de l'intéressement perçu par les salariés, selon l'accord de branche 2013 des ESH (fourchette comprise entre 1 363 € pour le personnel de maintenance et 2 501 € pour les cadres). Enfin, la mission de contrôle a constaté que, suite à la mauvaise imputation comptable du coût des licenciements et de l'intéressement, le montant de l'intéressement est majoré de 7 956 € sur le résultat courant de 2012 de 21 426 € sur le résultat courant de 2013.

En 2013, les coûts de gestion sont en forte augmentation, de l'ordre de 12 % et s'établissent à 1 170 € au logement et à 30,5 % des loyers. Cette évolution est liée à la hausse de certains postes de charges :

- le coût des assurances a fortement progressé en passant de 86 k€ à 137 k€, la Socolopo étant pénalisée par les nombreux sinistres des dernières années ;
- le montant des honoraires (hors contentieux), déjà important en 2011 (89 k€), a quasiment doublé pour atteindre 174 k€ en 2013. Ils sont principalement versés à cinq prestataires : la Fidec (25 k€) pour le commissariat aux comptes, le cabinet d'expertise comptable Gross Hugel (47 k€) pour la clôture des comptes de 2012 mais également pour la gestion mensuelle des paies, le cabinet Walter (42 k€) pour le recrutement de 3 cadres, Daniel Maillard « Patrimoine Social Consulting » (38 k€) pour l'accompagnement de la présidence et du conseil d'administration sur différents thèmes notamment la préparation des bureaux du conseil d'administration, les relations avec le conseil de surveillance, l'aide à la décision et à la rédaction, la politique générale du personnel concernant notamment l'intéressement et l'article 83. La Socolopo n'a plus recours à ce prestataire ; depuis mi 2013, elle s'est rapprochée d'une société d'avocats, Juris Dialog (Maître Techel), pour des consultations et la défense de ses intérêts (11 k€ en 2013 et 9,4 k€ en 2014).

- les charges de personnel sont impactées par les coûts liés aux licenciements (133 k€).
- les coûts de maintenance ne peuvent être déterminés avec précision, ils ne comprennent pas les charges de la régie de travaux assurée par les gardiens sur une partie de leur temps de travail (cf. 6.2). Néanmoins, la minoration induite de ce fait ne suffit pas à expliquer la faiblesse des montants consacrés à l'entretien du patrimoine. En effet les coûts de maintenance, à un niveau déjà bas en 2007 (322 € au logement), ne représentent encore que 363 € au logement en 2012 alors que la médiane se situe à 577 €. En 2013, l'effort financier est encore plus faible avec un ratio de 272 € au logement. L'année 2014 n'a pas connu d'efforts supplémentaires, la direction, dans l'attente d'une meilleure visibilité patrimoniale et financière, a fait le choix de calibrer les dépenses d'entretien sur celles de 2013. Le constat de l'insuffisance structurelle de la maintenance déjà présent dans le précédent rapport de la Miilos, renforcé par les analyses formulées dans le cadre du présent contrôle ont toutefois amené la Socolopo à exprimer sa volonté de prévoir davantage de travaux et de les planifier. Cette insuffisance se traduit par une insatisfaction des locataires et une quasi absence de remise en état des logements à la relocation. Différents facteurs techniques, organisationnels et financiers sont à l'origine de cette situation (cf. 4.5.1).
- la taxe foncière sur les propriétés bâties, avec une dépense de 337 € au logement en 2012 et 340 € en 2013 est faible (médiane à 437 € au logement) en raison principalement d'un moindre niveau d'imposition en Alsace.

La Socolopo, dans ses réponses, n'apporte pas de commentaires sur les différents paramètres détaillés ci-dessus, constitutifs de la formation de l'autofinancement. L'organisme précise simplement que les éléments de rémunération complémentaire feront l'objet d'une nouvelle négociation, dès la rentrée 2015, avec les délégués du personnel.

7.2 UNE SITUATION FINANCIERE CORRECTE MAIS TENDUE A TERMINAISON DES OPERATIONS

Les bilans fonctionnels pour les années 2011 à 2013 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2011	2012	2013
Capitaux propres	25 219	26 942	28 441
Provisions pour risques et charges	178	249	272
Dont PGE	*0*	*0*	*130*
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	22 928	24 739	26 651
Dettes financières	27 903	34 639	36 579
Actif immobilisé brut	-75 210	-81 783	-88 703
Fonds de Roulement Net Global	**1 018**	**4 786**	**3 240**
FRNG à terminaison des opérations[2]			**1 062**
Stocks (toutes natures)	0	0	0
Autres actifs d'exploitation	952	1 934	2 680
Provisions d'actif circulant	-176	-224	-270
Dettes d'exploitation	-1 074	-929	-750
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	**-299**	**781**	**1 660**
Créances diverses (+)	0	0	0
Dettes diverses (-)	-534	-805	1 824
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	**-534**	**-805**	**-1 825**
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	**-832**	**-24**	**-165**
Trésorerie nette	**1 850**	**4 810**	**3 405**

[2] Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts…) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Le fonds de roulement net global (FRNG) s'est fortement amélioré depuis 2011 pour atteindre 3,2 M€ fin 2013, soit 2,7 mois de dépenses moyennes pour une médiane de 3,8 mois. Cette évolution s'explique par :

- le bon niveau d'autofinancement qui vient abonder le FRNG en l'absence de mises en chantier de nouveaux investissements tant en opérations nouvelles qu'en réhabilitation ;
- des encaissements d'emprunts et subventions qui permettent de couvrir les dépenses comptabilisées à fin 2013.

Le calcul du FRNG à terminaison des opérations en cours a demandé, de la part de la mission de contrôle, de nombreux travaux afin de le fiabiliser au mieux. En effet, comme décrit supra les FSFC n'étaient pas cohérentes et ont dû être revues plusieurs fois par le responsable comptable, les coûts actualisés des opérations ont nécessité du temps et des recherches pour la Socolopo. Les montants fournis début janvier 2015 sont très éloignés des coûts inscrits dans les FSFC compte tenu des surcoûts enregistrés sur les opérations en cours de finalisation (cf. annexe 1.14), pour un montant total de l'ordre de 1 M€ sur environ 10 M€ d'investissements. Sur l'opération « Katholisher Bahnhof », des avenants sont encore en attente pour les mois de janvier et février. Par ailleurs, les FSFC laissent apparaître des subventions notifiées et comptabilisées mais non encore versées (0,5 M€) sur des opérations terminées, en raison d'une absence de suivi des subventions. La Socolopo doit s'assurer d'obtenir les versements.
Par conséquent le FRNG à terminaison (FRNGT) est établi sous réserve de ces derniers éléments et des données fournies par la Socolopo. Il est en forte diminution par rapport au FRNG, il s'établit à 1,1 M€ et représente un peu moins d'un mois de dépenses moyennes (cf. annexe 1.18). Sur ces dernières opérations la Socolopo avait revu, comme précisé dans les réponses du dernier rapport de la Miilos, le financement de ces opérations pour limiter les apports en fonds propres à 10 %, cependant la non-maîtrise des coûts a pénalisé sa situation financière à terminaison.

Les fonds propres disponibles à terminaison des opérations en cours (potentiel financier) fin 2013, calculés à partir du FRNG, déduction faite des provisions (0,3 M€), des amortissements courus non échus des emprunts (1,1 M€), des dépôts de garantie (0,3 M€), sont négatifs de 0,6 M€. Il convient de nuancer ce niveau par deux facteurs, le premier aggravant l'insuffisance de fonds propres à terminaison, le second l'améliorant.

- Les provisions sont sous évaluées (PGE et litige ancien directeur), par conséquent les fonds propres réellement disponibles à terminaison des opérations se situent à un niveau inférieur à celui présenté. Une PGE portée à 400 € au logement (médiane de 494 €) amènerait à une dotation supplémentaire de 0,59 M€, plaçant les fonds propres disponibles à terminaison à un niveau négatif de 1,2 M€. Le provisionnement, a minima d'une fraction du montant réclamé dans le cadre du litige avec l'ancien directeur (presque 0,5 M€), aggraverait encore cette situation.
- Le niveau des fonds propres disponibles présenté ci-dessus est établi à fin 2013, depuis, la Socolopo a bénéficié d'un autofinancement (presque 1 M€ sur les exercices précédents) qui est venu abonder ces fonds. L'association coopérative n'ayant mis en chantier aucune nouvelle opération et n'ayant pas effectué de travaux de changements de composants, hormis quelques chaudières, la quasi-totalité de l'autofinancement de 2014 devrait venir améliorer le niveau des fonds propres disponibles à terminaison.

La trésorerie nette, tout comme le FRNG, est en forte progression par rapport à fin 2011. Elle est d'un niveau correct en s'établissant à 3,4 M€, elle représente 2,8 mois de dépenses moyennes pour une médiane de 3,07 mois. En 2014, la Socolopo n'a pas connu de difficultés de trésorerie, son niveau est similaire à celui de 2013, les soldes bancaires mensuels se situent entre 1,7 M€ et 4,2 M€.

Dans sa réponse, la société mentionne une bonne santé financière en fin d'exercice, avec cependant un potentiel financier à terminaison négatif qui devra être corrigé sur les prochaines années, en cohérence avec l'actualisation du PSP.

L'agence confirme la nécessité de développer une vision financière à terminaison des opérations, plus significative et indispensable pour apprécier la soutenabilité financière du PSP.

8. BUDGET ET ANALYSE PREVISIONNELLE

8.1 FONCTIONNEMENT EN 2014 EN L'ABSENCE D'ELABORATION D'UN BUDGET

La direction et les cadres, arrivés au dernier trimestre 2013 et n'ayant pas de visibilité sur la situation financière et patrimoniale, n'ont pas établi de budget pour le fonctionnement de la Socolopo en 2014. A défaut, les montants inscrits dans les comptes fin 2013, ont servi de base pour le suivi des montants engagés sur 2014. Cette situation a amené à un fonctionnement a minima notamment pour le service technique qui, de plus, ne disposait pas de plan de travaux. En 2015, la direction affirme sa volonté d'établir un budget, une première étape est accomplie avec la mobilisation de 500 k€ de GE devant être validée par un CA au cours du 1° trimestre. Toutefois, le PV du CA du 22 janvier 2015 permet de constater que des difficultés persistent pour l'établissement de ce budget, en l'absence de connaissance précise des recettes et des dépenses.

La réponse de l'organisme fait état d'un budget prévisionnel validé par le CA de mars 2015, l'agence note toutefois que le document fourni à l'appui de la réponse est trop synthétique pour permettre une réelle vision budgétaire (cf. annexe 2.5).

Par ailleurs, la société a mis en place un suivi des engagements (cf. annexe 2.10). Toutefois, la procédure devra être optimisée pour avoir un suivi budgétaire satisfaisant.

8.2 UNE ETUDE PREVISIONNELLE DEPENDANTE DE L'ACTUALISATION DU PSP

La dernière étude prévisionnelle date de 2009. Lors de l'ouverture du contrôle, la Socolopo n'avait toujours pas établi d'étude actualisée alors que dans les réponses au précédent contrôle de la Miilos il était indiqué : « l'analyse prévisionnelle Visial a été réactualisée en début 2013. Il est pris bonne note que ce budget devra être élaboré en liaison avec le PSP et la CUS ».

En fait, l'association coopérative n'était pas en mesure d'envisager une étude prévisionnelle, faute de visibilité sur sa structure financière actuelle et à terminaison et sur le coût actualisé des opérations en cours. Cette situation était d'autant plus pénalisante que le personnel encadrant avait été récemment renouvelé. La volonté, de la part de la direction, de disposer d'un éclairage l'a amené à confier une étude à la Banque de France. Toutefois, cette dernière s'est révélée inadaptée aux besoins de la Socolopo et surtout n'a pas permis d'avoir un état à terminaison des opérations en cours.

Les entretiens avec la direction et le service financier ont permis de constater une volonté d'établir une étude prévisionnelle sur Visial. Toutefois, l'imprécision de la connaissance de la situation financière, l'absence de PSP actualisé et a minima d'un plan de travaux continuent à freiner son élaboration.

Lors de la clôture du contrôle, l'actualisation du PSP était en cours avec l'aide de la société Habitat et Territoire Conseil. Cette avancée devrait permettre à la Socolopo d'élaborer une étude prévisionnelle en 2015. Cette dernière devra intégrer une hausse importante de la maintenance, le traitement des encombrants dans les caves et la poursuite des réhabilitations nécessaires sur certains ensembles, le développement ne devra être envisagé qu'en second lieu, si la situation financière le permet.

Pour faire face à ces besoins, la Socolopo ne dispose plus actuellement de fonds propres à terminaison des opérations. Elle bénéficie toutefois de quelques marges de manœuvre, son taux d'endettement modéré et son bon autofinancement devraient lui permettre de financer sur

emprunts ses travaux et de récupérer des fonds propres. La Socolopo devra veiller à mieux maîtriser ses coûts de gestion et notamment de personnel afin que la hausse nécessaire de la maintenance et une potentielle augmentation de ses annuités d'emprunts ne viennent réduire trop fortement son autofinancement.

La mise en œuvre d'une politique de vente, déjà envisagée lors de conseils d'administration concernant un restaurant « le coucou des bois » et le foyer géré actuellement par Adoma pourrait également constituer un abondement opportun si les conditions financières de la vente sont satisfaisantes. Enfin, la Socolopo devra s'appuyer sur l'étude prévisionnelle à venir pour encadrer l'avancement opérationnel des projets et se contraindre à maîtriser les coûts d'investissements.

L'autofinancement, avec un endettement peu élevé, est d'un bon niveau, il est néanmoins corrélé à l'insuffisance de l'effort de maintenance.
Les coûts de gestion se situent dans une fourchette supérieure compte tenu de charges de personnels élevées au regard de la faiblesse de l'encadrement. Ils sont en progression sur le dernier exercice du fait notamment de coûts liés à des licenciements et de montants d'honoraires dont l'efficience reste à démontrer.
La situation financière présentée fin 2013 au bilan est correcte, la Socolopo n'a pas connu de difficultés de trésorerie. Toutefois, les importants surcoûts des opérations en cours ont amené à une situation financière très tendue à terminaison des opérations avec une insuffisance de fonds propres disponibles.
Une meilleure maîtrise des procédures comptables et des outils financiers ainsi que l'élaboration d'un PSP sont nécessaires pour réaliser une étude prévisionnelle particulièrement importante au regard de la situation financière et des besoins du patrimoine.
Les réponses fournies, si elles sont signe de la prise en compte des progrès à accomplir, restent encore insuffisantes et parcellaires. La structuration et la professionnalisation engagées doivent être maintenues et confortées sur plusieurs années pour obtenir un fonctionnement normalisé.

9. CONCLUSION

La Socolopo dispose d'un patrimoine très bien situé et dont l'occupation sociale ne peut être contestée. Ce patrimoine est néanmoins très insuffisamment suivi et entretenu. Sa maintenance est structurellement trop faible pour garantir la pérennité du bâti et de ses équipements et à terme l'attractivité des ensembles dans un environnement plus concurrentiel.

La compétence collective au sein de l'entreprise n'est pas au niveau attendu alors que les conditions de rémunération sont particulièrement attractives. Un travail important doit être engagé pour qualifier les personnels, réviser l'organisation du travail et la répartition des tâches, instituer un réel contrôle interne et lier les rémunérations complémentaires à la performance. Sur ce dernier point, le mode de calcul de l'intéressement qui est un frein à l'engagement des travaux d'entretien, doit être impérativement revu.

La stabilité et le dynamisme de l'encadrement sont une condition de réussite pour le développement de la performance globale.

Avec un bon niveau d'autofinancement, la situation financière est pourtant tendue à terminaison des opérations du fait du dérapage des coûts des opérations d'investissement en cours et d'une mobilisation excessive de fonds propres dans les opérations passées.

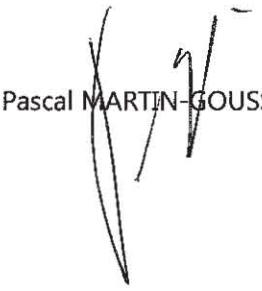
La tenue et la régularité de la comptabilité, l'optimisation des pratiques et outils de la commande publique, la performance du service de proximité et de l'administration de la gestion locative, le développement d'une maintenance de qualité devront constituer des axes prioritaires pour évaluer les progrès de l'organisme.

La gouvernance et tout particulièrement le président doivent également jouer leur rôle dans l'évolution et la normalisation du fonctionnement de la Socolopo en adaptant rapidement les statuts pour développer la transparence et l'équilibre des pouvoirs que la cooptation n'autorise pas et permettre ainsi aux partenaires locaux de prendre sereinement leur place.

L'équilibre des pouvoirs et responsabilités entre le directeur salarié et le président doit également être questionné et amendé.

Au regard des bonnes intentions exprimées à la suite du dernier rapport et laissées lettre morte, l'agence sera très attentive à mesurer la réalité des engagements annoncés en matière de gouvernance, d'évolution statutaire , de professionnalisation des personnels, de réalisation et d'utilisation comme référence de documents fiables tels que le plan stratégique de patrimoine et l'étude prévisionnelle.

Le Directeur général



Pascal MARTIN-GOUSSET

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-108
SOCIETE COOPERATIVE DE LOGEMENTS POPULAIRES (SOCOLOPO) – 67

10. LISTE DES ANNEXES

1. ANNEXES AU RAPPORT

1.3 Informations générales

1.4 Organigramme

1.5 Suites apportées au précédent rapport Miilos

1.6 Chronologie des événements

1.7 Commande publique

1.8 Enquête de satisfaction 2011 et 2014 (extraits)

1.9 Opération de réhabilitation « Katholischer Bahnhof »

1.10 PV CA-CS du 19 novembre 2014

1.12 Lettre du cabinet d'expertise comptable au président - janvier 2013

1.13 Analyse de la tenue des FSFC

1.14 Calcul du fonds de roulement à terminaison des opérations

1.15 Sigles utilisés

INFORMATIONS GENERALES SUR LA SOCIETE

(ORGANISME AVEC CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE)

RAISON SOCIALE :	Société Coopérative de Logements Populaires (Socolopo) association inscrite à responsabilité limitée (droit local Alsace-Moselle)

SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	Parc des Poteries – 2, rue Madame Tussaud	Téléphone :	03 90 20 44 50
Code postal :	67087	Télécopie :	03 90 20 44 60
Ville :	Strasbourg		

CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 01/01/2015		
	Membres (personnes morales)	**Représentants permanents pour les personnes morales**
Président :	**JURDANT-PFEIFFER Pascale**	
	DIEHL Marcel	
	ROSER Gérard	
	LEDIG Jean-Jacques	
	BRUCKER Robert	
	CREPIN Jacques	
	DIRR Robert	
	MARCADE François	
	Ville de Strasbourg	MEYER Paul (*)
	Ville de Strasbourg	WERLEN Jean (*)
	Caisse d'Epargne	MURPHY Carole

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 01/01/2015		
	Membres (personnes morales)	**Représentants permanents pour les personnes morales**
Président :	**REY Albert**	
Vice-Président	FUCHS Christian	
	MUCKENSTURM Francis	
	REPPERT Lucien	
	Ville de Strasbourg	AGHA BABAEI Syamak (*)
	Ville de Strasbourg	NEFF Annick (*)
	7ème siège actuellement non pourvu	

(*) Sous réserve de nomination par l'assemblée générale ordinaire (article 9 des statuts de la Socolopo).

DIRECTEUR : CHEBBOUB Lila

	au 01/01/2015		**Sociétaires les plus importants (% des parts sociales)**
	Capital social :	18 620 €	
	Nombre de parts sociales :	18 620	
	Nombre de sociétaires :	1 855	

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	FIDEC (Fiduciaire de l'Economie) 30, Quai du Brulig 67200 Strasbourg

EFFECTIFS AU : 01/01/2015			
	Cadres :	4	Total administratif et technique : 15
	Maîtrise :	3	
	Employés :	8	
	Gardiens :	10	Effectif total : 29
	Employés d'immeuble :	4	
	Ouvriers régie :		

AUTRES INFORMATIONS :	
Participation:	Société de développement de l'habitat coopératif (détention de 1 000 parts sociales pour un montant total de 15 250 €)

DES SOCIÉTAIRES

Notre coopérative est composée de sociétaires parmi lesquels une équipe déclée salariée garantit le développement d'une activité économique locale.

CONSEIL D'ADMINISTRATION
ALBERT REY / Président

DIRECTION
LILA CHEBBOUB

SECRETARIAT PRÉSIDENT / DIRECTION
CATHY HOENEN / hoenen@socolopo.org / 03 90 20 44 66

SERVICE ADMINISTRATIF & FINANCIER

HERVÉ BREZILLON
brezillon@socolopo.org / 03 90 20 44 55
Responsable de service / Comptabilité

NATHALIE FULLHARDT
fullhardt@socolopo.org / 03 90 20 44 56
Quittancement & recouvrement

LOLITA AMAT
amat@socolopo.org / 03 90 20 44 50
Accueil & chargée de mission

SERVICE GÉRANCE LOCATIVE

STÉPHANIE ROHMER
rohmer@socolopo.org / 03 90 20 44 54
Responsable de service / Contentieux

NAJIHA ANDALOUSS
andalouss@socolopo.org / 03 90 20 44 63
Pré-contentieux

STÉPHANIE MALTES
maltes@socolopo.org / 03 90 20 44 58
Gestion des baux

JOËLLE APARICIO
aparicio@socolopo.org / 03 90 20 44 57
Demandes & attributions de logements

ANNE-MARIE BACH
residence.arts@wanadoo.fr / 03 88 32 72 27
Résidence des Arts

SERVICE TECHNIQUE

Responsable de service / Gestion du patrimoine & Développement durable

PAMELA STEINER
steiner@socolopo.org / 03 90 20 44 59
Gestionnaire administrative

ALAIN STEINMETZ
steinmetz@socolopo.org / 03 90 20 44 64
Contremaître

CHRISTIAN MULLER
muller@socolopo.org / 03 90 20 44 61
Chargé de maintenance

GARDIENS D'IMMEUBLES / ASTREINTE WEEK-END **06 80 42 39 17**

Bensalem BACHIR / *Résidence Colette* / 06 82 06 16 98 • Jean DIEBOLD / *Stockfeld 1* / 06 82 06 37 83 • Bernard FRITSCH / *Forêt noire 2, Cité Spach 1 & 2* / 06 87 61 02 57 • Driss HNINI / *Boulevard de Lyon* / 06 82 05 11 52 • Stephan MEGLIN / *Neuhof* / 06 82 06 94 53 Adrien MEHL / *Stockfeld 2* / 06 82 06 33 26 • Roger MULLER / *Stockfeld 1* / 06 87 61 00 93 • Yves PEDRAZZINI / *Stockfeld 1* / 07 86 63 89 66 Timothée PHILIPPON / *Résidence des Arts* / 06 78 13 41 57 • Mohamed ZARHOUNI / *Forêt noire 1* / 06 82 06 10 16

TECHNICIENNES DE SURFACE

Malika EL BAKKARI / *Résidence des Arts* • Fatima HENNAOUI / *Stockfeld 2* • Térésa MAGALHES / *Résidence Colette* • Hélène MISCHLER / *Neuhof*

SUITES DONNEES PAR LA SOCOLOPO AUX OBSERVATIONS DE LA MIILOS

Rapport d'inspection n° 2012-059

Observations formulées par la MIILOS	Actions correctrices engagées par la Socolopo	Commentaires mission de contrôle 2015 ANCOLS
I- Observations relatives à la gouvernance		
- La société n'a pas entièrement satisfait aux observations formulées dans le rapport 2006-073 (Obs. n°1).	La Socolopo a procédé au recouvrement des sommes indûment perçues par l'ancien président du conseil d'administration.	
- La Socolopo fait appel à titre de conseil à de nombreux prestataires extérieurs qu'elle ne met pas systématiquement en concurrence, en contradiction avec les dispositions de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics (décret d'application n°2005-1742 du 30 décembre 2005) (Obs. n°2).	L'organisme a adopté un guide de la commande publique en juin 2013	La Socolopo ne respecte toujours pas la réglementation. C'est notamment le cas s'agissant du commissariat aux comptes et de l'assurance multirisques habitation
II- Observations relatives à la gestion locative et politique sociale		
- Le conseil d'administration n'a pas délibéré pour définir les orientations spécifiques en matière d'attribution de logement contrairement aux dispositions du IV de l'article R.441-9 du CCH (Obs. n°3).	Le conseil d'administration de la Socolopo a défini les orientations en matière d'attribution des logements et adopté le règlement intérieur de la commission d'attribution des logements. Les critères de classement des candidatures sont énoncés dans le corps du règlement. L'organisme s'est mis en conformité avec la réglementation sur	

SUITES DONNEES PAR LA SOCOLOPO AUX OBSERVATIONS DE LA MIILOS

Rapport d'inspection n° 2012-059

Observations formulées par la MIILOS	Actions correctrices engagées par la Socolopo	Commentaires mission de contrôle 2015 ANCOLS
	le paiement du 1er loyer, le décompte des surfaces des logements, et la suppression du droit d'entrée.	
- Le règlement intérieur de la CAL ne détermine pas les conditions dans lesquelles les logements sont attribués contrairement aux dispositions des articles L.441-1 et R441-3 du CCH (Obs. n°4).		Le présent contrôle ciblé à la demande de la DHUP n'a pas réalisé de diligence sur ce thème
- La société méconnaît la teneur de l'article R.353-18 concernant le paiement du premier loyer et le décompte détaillé des surfaces corrigées ou utiles ne figure pas dans le contrat de bail ou en annexe à ce contrat (Obs. n°5).		Le présent contrôle ciblé à la demande de la DHUP n'a pas réalisé de diligence sur ce thème
- En dépit de l'observation formulée lors du précédent contrôle, la société a maintenu le paiement par chaque locataire d'un droit d'entrée de 5 € lors de la signature du bail (Obs. n° 6).	L'abandon de ce droit d'entrée a été confirmé par le conseil d'administration lors de sa séance du 13 juin 2013.	Cette décision relative à une modification statutaire aurait dû être validée par une assemblée générale extraordinaire Le droit d'entrée figure toujours à l'article 3 « Membres de la société » du Titre II « Sociétaires Parts sociales » des statuts de l'organisme.
- Pour une part importante des locataires, les provisions appelées sont supérieures aux dépenses constatées. (Obs. n°7).		La Socolopo, outre la régularisation des charges 2013 intervenue tardivement fin 2014, n'a pas procédé en 2014 à l'ajustement des provisions alors que notamment le coût de certains gardiens n'est plus récupéré qu'à hauteur de 40 % (au lieu de 75 % précédemment). Ce manque de réactivité est de nature à obérer le budget des ménages modestes logés dans le parc.

SUITES DONNEES PAR LA SOCOLOPO AUX OBSERVATIONS DE LA MIILOS

Rapport d'inspection n° 2012-059

Observations formulées par la MIILOS	Actions correctrices engagées par la Socolopo	Commentaires mission de contrôle 2015 ANCOLS
- La société ne respecte pas pleinement ses obligations en matière de concertation locative (Obs. n°8).	La Socolopo a adopté un nouveau plan de concertation locative.	La Socolopo n'a pas arrêté les mesures appropriées pour encourager la participation des locataires et/ou de leurs représentants aux prises de décisions. La réhabilitation de l'immeuble boulevard de Lyon (Katholischer Bahnhof) en est l'illustration.
- Lors de la visite sur le terrain, cet état a été confirmé par un niveau de propreté insuffisant dans certains halls d'entrée d'immeubles et cages d'escaliers (ensembles immobiliers de la Forêt Noire, du Boulevard de Lyon, du Neuhof, d'Eckbolsheim ...) (Obs. n°9).	Une procédure de suivi des réclamations à partir d'un outil informatique a été mise en place.	Les délais de réponses ne sont toujours pas satisfaisants. La Socolopo ne pratique toujours pas de politique de remise à niveau de ses logements à la relocation. La Socolopo n'a toujours pas pris la dimension des risques encourus en matière de sécurité incendie. Des encombrants sont encore présents sur certains ensembles immobiliers.
III- Observations relatives au patrimoine		
- Le diagnostic du patrimoine de la société établi dans le cadre du plan stratégique de patrimoine (PSP) portant sur la période 2010-2019 et approuvé par le conseil d'administration le 7 juin 2010 ne reflète pas la réalité de la situation observée sur place (Obs. n°10).	La Socolopo a engagé la refonte du plan stratégique de patrimoine fin 2014.	Le plan dont la finalisation est prévue en 2015, devrait comprendre un volet financier toutefois conditionné par la réalisation d'une étude prévisionnelle.
- La Socolopo ne dispose pas d'un plan prévisionnel pluriannuel de travaux pour la période 2007-2011 (Obs. n°12).	Dans ses réponses, la Socolopo avait indiqué vouloir constituer un plan pluriannuel de travaux sur 5 ans à compter de 2013. A fin 2014, la Socolopo ne disposait toujours pas de ce plan.	La Socolopo envisage la mise en place d'un plan pluriannuel de travaux suite à l'élaboration du PSP.

SUITES DONNEES PAR LA SOCOLOPO AUX OBSERVATIONS DE LA MIILOS

Rapport d'inspection n° 2012-059

Observations formulées par la MIILOS	Actions correctrices engagées par la Socolopo	Commentaires mission de contrôle 2015 ANCOLS
- La Société a méconnu certaines règles de la commande publique (Obs. n°11).	L'organisme a adopté un guide de la commande publique en juin 2013.	La réglementation ainsi que les prescriptions du guide ne sont toujours pas respectées. Les contrats de prestataires externes (chaudières, comptage de l'eau, etc. ...) font l'objet de dénonciation à leur échéance cependant les dispositions ont été mises en œuvre tardivement (conseil d'administration du 21 mai 2014 soit 1 an après la diffusion du rapport) concernant la consultation (recours à une AMO).
- Les contrats relatifs à l'entretien des ascenseurs, chaudières, VMC, parties communes ainsi qu'à la dératisation, fourniture de chaleur, comptage d'eau doivent être remis en concurrence afin de respecter les règles de la commande publique relatives à la durée des marchés (Obs. n° 13).	Les contrats sont dénoncés à leur échéance. La Socopolo a engagé une procédure de consultation d'AMO aux fins de réaliser un cahier des charges et de procéder à l'engagement de la consultation (cf. CA du 21 mai 2014). .	La mission de contrôle observe un manque de réactivité dans la mise en œuvre de la régularisation demandée (diffusion du rapport en mai 2013 et début d'action corrective en mai 2014 soit dans un délai de douze mois).
- La Société n'a pas été en mesure de fournir un diagnostic assurant de la mise aux normes de tous ses ascenseurs (Obs. n°14).	Un audit relatif à la mise aux normes des ascenseurs a été réalisé début 2013.	La situation est régularisée.
- La Socolopo ne remplit pas ses obligations en matière de prévention du risque amiante (Obs. n°15).	Un dossier technique amiante (DTA) a été réalisé en 2013 par un cabinet d'audit.	La Socolopo doit mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les éventuelles actions correctrices mentionnées dans le dossier.
- Contrairement aux dispositions de l'article L.443-7 du CCH, le conseil d'administration ne délibère pas chaque année pour fixer les orientations de sa politique de vente de logements (obs. n° 16).	Le conseil d'administration de la Socolopo a délibéré en 2013 et 2014 sur les orientations en matière de politique de vente de logements	La Socolopo s'est conformée aux dispositions du CCH sur le sujet.

SUITES DONNEES PAR LA SOCOLOPO AUX OBSERVATIONS DE LA MIILOS

Rapport d'inspection n° 2012-059

Observations formulées par la MIILOS	Actions correctrices engagées par la Socolopo	Commentaires mission de contrôle 2015 ANCOLS
IV- Situation comptable et financière		
- Des erreurs concernant la tenue de la comptabilité et des annexes comptables ont été relevées (Obs. n° 17)	Certains changements de méthode comptable ont été constatés : un contrôle du taux de TVA appliqué par les fournisseurs. une ventilation composants/gros entretien plus en adéquation avec l'Instruction Comptable. Toutefois, sur ce dernier point, dans ses réponses, l'organisme s'était engagé à mettre en place une nouvelle note de procédure, ce qui n'était toujours pas fait fin 2014.	D'autres points posent encore problème : les fiches de situation financière et comptable ne sont pas encore tenues sur un outil adapté et des incohérences ont du être corrigées dans le cadre du contrôle. La modification du mode d'enregistrement des charges non récupérées sur les logements vacants ne permet de s'assurer de la bonne comptabilisation de ces charges, enfin, d'autres anomalies persistent ou sont apparues.
- Le mode de remboursement des frais de déplacement des administrateurs n'est pas conforme à la réglementation (obs. n° 18).	Les administrateurs ne sont plus remboursés pour deux réunions le même jour.	Ponctuellement, des remboursements de frais kilométriques aux administrateurs sont encore opérés hors des réunions prévues par la réglementation.
- La présentation des documents comptables ne comporte pas d'analyse financière. En outre, certains agrégats financiers ne sont pas correctement calculés (obs. n°19).	Aucune	La présentation des documents comptables est encore plus succincte que lors du contrôle précédent. Aucune analyse financière n'est fournie.
- La société n'a pas réactualisé l'analyse prévisionnelle réalisée sur Visial depuis 2009 (obs. n°20).	La Socolopo n'a toujours pas réalisé d'analyse prévisionnelle alors que dans ses réponses elle avait indiqué avoir réactualisé l'analyse prévisionnelle Visial début 2013.	La Socolopo est en cours de réalisation d'un PSP avec la société Habitat et Territoire Conseil. Suite à ces travaux, la direction a indiqué sa volonté de réaliser une étude prévisionnelle sur Visial courant 2015.

CHRONOLOGIE DES PRINCIPAUX EVENEMENTS SURVENUS APRES LE CONTRÔLE MIILOS DE 2012

La Socolopo a connu, dans le prolongement du contrôle réalisé par la Miilos en 2012, une période conflictuelle relayée à différentes occasions par la presse locale (DNA, édition locale de Rue 89). Les publications évoquent notamment des tensions au sein de la gouvernance, le licenciement du directeur, le climat dégradé entre l'organisme et la Communauté Urbaine de Strasbourg (CUS), les conditions de réalisation de la réhabilitation de l'ensemble « Katholischer Bahnhof ».

En février 2012, le directeur confie une mission d'expertise à un cabinet comptable.

Le 8 janvier 2013, une réunion du conseil de surveillance révèle des tensions entre le président du CA et une partie du conseil de surveillance.

Le 1er mars 2013, le directeur salarié, procède à plusieurs licenciements dont celui du chef comptable pour faute grave, en pleine période d'arrêté des comptes de l'exercice 2012.

La Socolopo a convenu d'un protocole transactionnel avec le chef comptable licencié

Le 3 avril 2013, notification de licenciement du directeur pour faute grave (défaut de renouvellement de l'assurance multirisque habitation, détérioration du climat social dans l'entreprise, décisions de licenciement « prises à la hussarde »). Un des motifs est le non-respect de l'obligation de loyauté attachée à la fonction de directeur, eu égard aux positions publiques prises par l'intéressé et plus particulièrement vis à vis des médias locaux.
Le directeur conteste la mesure devant le conseil des Prud'hommes

L'instance est toujours pendante.

Le 26 avril 2013, un surveillant représentant la ville de Strasbourg, M. Philippe Bies, accepte une mission de médiation lors d'une réunion informelle avec le président pour apaiser les tensions au niveau de la gouvernance nées des révélations dans la presse (la révocation du président directeur général avait été évoquée par quelques surveillants).

Le 17 mai 2013, le directeur général de l'OPH « Cus Habitat », M. Bernard Matter reçoit mission des conseils d'administration et de surveillance de la Socolopo d'accompagner le président dans la conduite des affaires.
Au cours de cette même séance, les 2 instances adoptent le principe d'une transformation des statuts de la Socolopo (association coopérative de droit local) en SCIC.

Le 31 mai 2013, l'assemblée générale ordinaire ne renouvelle pas le mandat de surveillant de M. Francis Weiss, précédemment président du CS.

Le 7 juin 2013, le surveillant représentant la ville de Strasbourg, M. Philippe Bies, est élu à la présidence du conseil de surveillance. Le même conseil désigne M. Francis Weiss comme administrateur en remplacement d'un administrateur démissionnaire. La désignation n'a jamais été soumise pour ratification à l'assemblée générale ordinaire suivante, réunie en mars 2014.

Le 10 juin 2013, par courrier, la fédération des sociétés coopératives d'HLM fait part de son inquiétude au président de la Socolopo et « *estime qu'une gouvernance apaisée pourrait résulter d'une transformation de la Socolopo en coopérative d'intérêt collectif d'HLM, statut coopératif qui permettrait de concilier l'identité de la Socolopo et les exigences d'une gestion transparente et efficace que chacun doit pouvoir attendre d'un bailleur social* ».

Le 17 juin 2013, le directeur général de « Cus Habitat » M. Bernard Matter, met fin à sa mission, constatant qu'il ne pouvait pas l'exercer sereinement.

Le 17 juillet 2013, par courrier, la fédération indique au président « L'étendue des carences relevées dans les différents rapports dont la Socolopo a fait l'objet, l'impossibilité, à ce jour, de porter une

appréciation injuste sur la situation réelle de votre coopérative d'HLM et l'absence de mesures correctives prises par le conseil d'administration ont amené la fédération à saisir la Ministre du logement » ajoutant que la Socolopo a été placée dans la catégorie sous surveillance lors de la réunion annuelle 2013 de suivi des coopératives avec la CGLLS et la Caisse des Dépôts.

Le 16 septembre 2013, un nouveau directeur salarié, Mme Leila Chebboub, est recrutée.

Le 28 mars 2014, l'assemblée générale ordinaire élit 4 surveillants. La vice-présidente sortante du conseil de surveillance est la seule à être élue parmi les 3 surveillants sortants (dont l'un représentait les locataires).

Le 28 mars 2014, le conseil de surveillance réuni à l'issue de l'assemblée générale annuelle, et en l'absence de son président M. Philippe Bies qui avait signalé son indisponibilité, a désigné un nouveau président en la personne de Mme Pascale Jurdant-Pfeiffer, jusqu'alors vice-présidente de l'instance.

Le 29 juillet 2014, la DHUP demande à la Miilos d'ajouter le contrôle de la Socolopo à sa programmation 2014.

Le 19 novembre 2014, M. Meyer, représentant de la ville de Strasbourg, quitte la séance avant son terme en invoquant le manque de transparence de la part de la gouvernance.

Fin 2014, la presse locale se fait l'écho de dysfonctionnements, concernant l'opération de réhabilitation « Katholischer Bahnhof », suite à une enquête de la CSF auprès d'un échantillon de 34 locataires.

-0-

-0- -0-

CHRONOLOGIE DES MOUVEMENTS DE L'ENCADREMENT

Le 30 octobre 2011, le directeur salarié de la Socolopo licencie le responsable technique.

Le 3 novembre 2011, le directeur salarié de la Socolopo recrute un nouveau responsable technique.

Le 1er mars 2013, le directeur salarié de la Socolopo licencie le chef comptable.

Le 3 avril 2013, le président de la Socolopo notifie au directeur salarié son licenciement.

Le 26 août 2013, le président de la Socolopo embauche un nouveau chef comptable.

Le 31 août 2013, la chargée d'opération, en charge du suivi du projet de réhabilitation « Katholischer Bahnhnof », démissionne.

Le 16 septembre 2013, le président de la Socolopo recrute une directrice salariée.

Le 21 octobre 2013, le responsable technique signe une rupture conventionnelle avec la Socolopo.

Le 22 octobre 2013, le président de la Socolopo recrute un nouveau responsable technique.

Le 25 novembre 2013, le président de la Socolopo met fin au contrat de travail du chef comptable à l'expiration de sa période d'essai.

Le 2 décembre 2013, le président de la Socolopo recrute un nouveau chef comptable.

Le 31 octobre 2014, le président de la Socolopo prononce le licenciement pour insuffisance professionnelle du responsable technique.

Le 12 janvier 2015, un nouveau responsable technique prend ses fonctions.

LA COMMANDE PUBLIQUE à la SOCOLOPO

1. CONFORMITE DU GUIDE DE PROCEDURES INTERNES DE PASSATION DES MARCHES ET DU REGLEMENT DE LA CAO A LA REGLEMENTATION:

- Les modalités d'attribution :

Les montants indiqués dans le III du guide ne précisent pas s'il s'agit de montant hors taxes ou toutes taxes comprises. De plus, les seuils indiqués dans le III du guide ne sont pas conformes à l'article 7 du décret 2005-1742 du 30 décembre 2005 modifié par l'article 3 du décret 2013-1259 du 27 décembre 2013. En effet, l'attribution des marchés de fournitures et services dont le montant est compris entre 50 000 € et 200 000 €, indique que l'attribution est effectuée par un comité d'attribution et, pour ceux dont le montant est supérieur au seuil de procédures formalisées, seule la CAO est compétente pour statuer sur l'attribution (point 3.3). Or, le seuil réglementaire de procédures formalisées pour les marchés de fournitures et services est de 207 000 € HT (article 7 décret 2005-1742 modifié). Par conséquent, il persiste un vide de procédure dans l'attribution des marchés de fournitures et services dont le montant est compris entre 200 000 € HT et 207 000 € HT.

- Les procédures de passation :

En outre, à propos des seuils déterminant la procédure de passation des marchés de fournitures et services, (seuil 3 point 4.3 du guide et point 4.5 concernant les marchés à procédures formalisées) on constate le même vide procédural pour les marchés dont le montant se situe entre 200 000 € HT et 207 000 € HT.

Par ailleurs, le seuil 4 (point 4.4) qui concerne les marchés de travaux est erroné puisque la réglementation fixe à 5 186 000 € HT le seuil au-dessus duquel s'appliquent les procédures formalisées (article 7 décret 2005-1472 modifié), or le guide fixe la borne haute du seuil 4-4 à 5 150 000 € HT, créant au regard du point 4.5 du guide, un vide de procédure de passation de marchés pour les marchés de travaux dont le montant se situe entre 5 150 000 € HT et 5 186 000 € HT.

Les points n° 4.1 et 4.2 ne précisent pas la nature des marchés concernés (travaux ou fournitures et services). Le point 4.3 établit une différenciation : un des seuils retenus pour les marchés fournitures et services présente une incohérence entre les points 4.2 et 4.3.

D'autres dispositions sont absentes du guide, sans relever strictement de la conformité à la réglementation, leur intégration dans le guide sécuriserait la passation et l'attribution des marchés de la Socolopo.

- Dispositions procédurales :

Le guide ne prévoit pas de procédure de passation des marchés en cas d'urgence. Une procédure définissant le caractère urgent dans le respect du cadre doit être formalisée dans le guide.

Le guide ne prescrit aucune procédure à suivre dans le cas du caractère infructueux d'une consultation. Toutefois, le règlement intérieur de la commission d'appel d'offres (CAO) dans ses articles 2 et 10 définit cette procédure. Il serait nécessaire de retirer cette procédure du règlement intérieur de la CAO et de l'intégrer dans le guide. Néanmoins, il sera indispensable de définir, dans ce cadre, les cas où une consultation est déclarée infructueuse. La procédure en question devra prendre également en considération les marchés dont l'attribution n'est pas de la compétence de la CAO.

- Le règlement intérieur de la CAO doit également être mis à jour :

Le guide pour la passation des marchés approuvé avec effet immédiat en séance du conseil d'administration le 13 juin 2013 modifie substantiellement les modalités d'attribution des

marchés passés par la Socolopo, or le règlement intérieur de la CAO ne fait aucunement référence au guide.

Le conseil d'administration en séance du 21 mai 2014 a désigné les nouveaux membres de la CAO. A cet effet, l'article 4 du RI de la CAO, détaillant la composition de la CAO, aurait dû être modifié, ce qui n'a pas été mis en œuvre.

2. LA CONSULTATION POUR LES CONTRATS D'ASSURANCES

Par lettres de mission en date du 6 septembre 2013 et du 21 novembre 2013, la Socolopo a commandé une AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage) à la société pour les assurances suivantes :

- Dommages
- Responsabilité
- Automobile
- Automobiles missions
- Individuel accident
- Assurances chantier (Lingolsheim – bd de Lyon – Wantzenau)

Les contrats visés dans la lettre de mission du 6 septembre 2013, excepté l'assurance « individuelle accident » qui n'a pas été attribuée dans le cadre de cette consultation, ne respectent pas la réglementation en vigueur à savoir :

- Non-respect de l'article 5 du décret 2005-1742 qui prévoit la nécessité d'une remise en concurrence périodique or les contrats d'assurance ont une durée illimitée (1 an avec tacite reconduction illimitée sauf dénonciation).

Bien qu'AMO de la Socolopo, la société doit respecter les dispositions du guide dans le cadre de la procédure de passation des marchés. Les services d'assurances font partie des services concernés (point 6 du 2.2 B du guide).

La société établit un cahier des charges pour les assurances concernées. Ce cahier des charges a été envoyé à des sociétés d'assurances pour consultation (entre 4 et 16 sociétés consultées selon le type d'assurance). Ces dernières avaient un délai de remise des offres de 42 jours. La société a réceptionné les offres et les a analysées le jour même de la date limite de réception des offres.

Un rapport d'analyse des offres a été établi par la société (13 novembre 2013 pour les assurances visées dans la lettre de mission du 6 septembre 2013 et le 3 décembre 2013 pour les assurances visées dans la lettre de mission du 21 novembre 2013). Ces rapports proposent un attributaire pour chaque assurance. Ces rapports ont été remis à la Socolopo qui a choisi les titulaires de chaque contrat d'assurance.

La société dans le cadre de sa mission d'AMO n'a pas respecté le guide de procédure des marchés de la SOCOLOPO.

Les irrégularités sont les suivantes :

- Absence d'estimation financière raisonnable et sincère (point 2.2 du guide)

Cette absence d'estimation financière ne permet pas en amont de déterminer la procédure de passation à suivre. Au regard des montants des offres retenues (rapports d'analyse des offres du 13 novembre 2013 et du 3 décembre 2013), la procédure de passation à suivre pour les contrats concernés aurait été celle décrite dans le point 4.3 du guide.

- Non-respect de la publicité de la consultation (point 4.3 du guide) concernant le contrat d'assurance multirisque et le contrat assurance chantiers de la ville de STRASBOURG (boulevard de LYON - rue d'URMATT - rue de SAALES).

L'AMO a consulté directement des sociétés d'assurances alors que la publicité aurait dû être mise en ligne sur le site dématérialisé http://www.achatpublic.com et sur le site internet de la Socolopo.

- Non-respect de la procédure d'attribution concernant les contrats d'assurance multirisques et d'assurance chantiers de la ville de STRASBOURG. (point 3-2 du guide).

Aucune décision formelle sur la constitution d'un comité d'attribution dans la cadre de la passation du marché n'a été prise. En effet, le guide prévoit que, dans la limite des seuils du point 3.2, qu'un comité d'attribution soit investi de la décision d'attribution du marché. Ce comité n'a pas été constitué nominativement alors qu'une décision spécifique pour les consultations rentrant dans son champ de compétence était nécessaire.

L'attribution du marché est à la charge du comité d'attribution. Ce dernier est constitué du président du CA, du directeur (trice), du responsable administratif et financier et de toute personne qualifiée. Un PV d'attribution doit être rédigé et signé par ce comité. Concernant les marchés d'assurance, il n'a pas été réuni et donc aucun PV d'attribution n'a été rédigé.

3. LA CONSULTATION DANS LE CHOIX DU COMMISSAIRE AUX COMPTES (CAC)

Le CA en date du 14 mars 2014 valide la consultation pour renouveler le mandat d'un CAC pour une période de 6 ans à compter du 1er janvier 2014. En effet, la nomination précédente a expiré au 31/12/2013.

Une consultation a été effectuée auprès de 3 CAC.

L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) en date du 28 mars 2014 a reconduit M. en qualité de CAC titulaire et la en qualité de CAC suppléant. L'offre de M. comprend la rémunération de sa fonction de réviseur en plus de celle de CAC alors que les deux autres offres n'intègrent pas la fonction de réviseur.

Il est à préciser, que par cette désignation le même prestataire est reconduit au minimum pour une 3ème période de 6 ans en qualité de commissaire aux comptes de la Socolopo soit depuis 2002.

La désignation du CAC n'est pas conforme au guide de procédure de passation des marchés :

- Absence d'estimation financière raisonnable et sincère (point 2.2 du guide)
- Au regard du montant du marché, un comité d'attribution aurait dû être constitué or aucune décision de constitution n'a été prise.

Aucune décision d'attribution n'a été prise par un comité d'attribution (point 3.2 du guide), décision qui aurait dû être soumise à validation de l'AGO. Une réunion informelle en date du 18 mars 2014, dont l'objet était la consultation pour le mandat du CAC, ne peut être assimilée à un comité d'attribution d'autant qu'aucune décision de désignation n'a été prise lors de cette réunion. Le PV de cette réunion ne donne qu'une liste exhaustive des offres reçues avec leur montant.

- Selon les pièces du dossier, aucun RC, CCAP, CCTP ou cahier des charges n'a été établi. (point 4.3 du guide)
- La délibération du CA autorisant la consultation pour la nomination d'un CAC date du 14 mars 2014. Or, les offres des 3 CAC consultés portent une date antérieure à celle du 14 mars 2014 (3 mars – 5 mars – 6 mars).

4. LE CONTRAT DE MAITRISE D'ŒUVRE (MOE) TRAVAUX LINGOSHEIM.

- Les PV des CAO du 28 juin 2012 ne sont pas signés :

Le 28 juin 2012 se sont déroulées les CAO statuant sur 'attribution des lots du marché de travaux au 26 rue du château à LINGOLSHEIM (réalisation de 6 logements). Une 1ère CAO a eu lieu à 8 heures pour vérifier la conformité des pièces administratives et une 2nde CAO à 14 heures pour choisir les attributaires des lots.

Aucun des 2 PV en question n'ont été signés et visés.

- Le contrat de Moe a été signé le 19/04/2013 , l'avenant le 9/12/2013 alors que l'exécution des prestations de Moe a débuté antérieurement à la date de signature du contrat

En effet, la maîtrise d'œuvre est présente aux réunions de chantiers des 5 et 19 novembre 2012 et produit des prestations (note d'honoraires du 28/02/2013 - 09/11/2012 - 16/04/2012 - 05/04/2013).

- Le montant des honoraires fixés dans l'avenant est erroné.

Le contrat initial fait état d'un montant global des honoraires s'élevant à 47 754 € HT. Suite à la réactualisation du montant des travaux, un avenant a été conclu où le maître d'œuvre accepte de renoncer à une réactualisation du montant de ses honoraires en contre partie du renoncement de la Socolopo à poursuivre en responsabilité la Moe pour certains actes liés à sa mission. L'avenant mentionne un montant erroné de 47 304 € HT.

- La mission a constaté une dénomination différente de cette opération dans divers documents

Au regard du PV du CA du 30 juin 2011, des PV des CAO du 28 juin 2012 et des contrats de MOE et de travaux, la mission a constaté une dénomination différente sur la nature de cette opération, ce qui est susceptible de porter à confusion dans le suivi administratif du chantier.

De plus, qualifier une opération d'acquisition ou de réhabilitation renvoie à une signification précise qui implique, selon le terme retenu, un financement différent.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- Le fonctionnement des équipements collectifs est perçu de manière contrastée : si, dans l'ensemble, 2 locataires sur 3 sont satisfaits, de fortes critiques s'expriment sur certains équipements, particulièrement les portes d'accès de l'immeuble et les antennes et câbles.

  Près d'un locataire concerné sur 2 critique la qualité et les délais d'intervention suite à des pannes ou dégradations.

- Les équipements du logement sont relativement mieux perçus mais on note de fortes critiques sur la qualité des interventions techniques, le fonctionnement et l'état des portes, volets et fenêtres , le fonctionnement et l'état du chauffage, l'aération / ventilation.

  La perception des nouveaux entrants est tout juste correcte, avec de grosses critiques sur la propreté du logement et la qualité des éventuels travaux réalisés.

- Dans l'ensemble, 3 locataires sur 4 sont satisfaits des échanges avec le bailleur, avec des critiques sur la disponibilité des interlocuteurs et le niveau d'information (notamment en cas de travaux).

  En cas de demande d'intervention, plus d'un locataire sur 2 est insatisfait de la prise en compte, à cause notamment d'un délai de réponse très critiqué. Pour l'intervention elle-même, 48% sont insatisfaits de la qualité et 60% du délai.

  La situation est un peu meilleure pour les demandes autres que techniques.

Société Coopérative de Logements Populaires (SOCOLOPO) - 67 - Rapport de contrôle n° 2014-108

edinstitut
www.edinstitut.com

Pour conclure

ENQUETE 2011

Constats :

- Satisfaction globale (78%)
- Taux de recommandation (78%)
- Au global : 73% d'ambassadeurs
- Critères de satisfaction à la baisse par rapport à 2008
- Les scores du personnel en décalage avec ceux des locataires

Actions à mener :

- Traitement des demandes d'intervention techniques
- Conditions d'entrée
- Propreté

Conforter votre métier de « base » :

Accueil et information/communication

Société Coopérative de Logements Populaires (SOCOLOPO) - 67 - Rapport de contrôle n° 2014-108

Opération de réhabilitation en site occupé de l'ensemble « Katholisher Bahnhof », boulevard de Lyon

Le CA en date du 25 août 2010 a validé la nature et l'enveloppe des travaux à effectuer, estimés entre 1,5 M€ et 2 M€ HT. Ces travaux portent initialement sur le remplacement des chaudières individuelles, la réfection de la distribution de gaz, la mise en place d'une VMC, la mise aux normes des courants faibles des communs, le remplacement des portes d'entrées des immeubles et le ravalement des façades. Le même jour, le CA approuve la passation d'un contrat de maîtrise d'œuvre (Moe) incluant une mission d'ordonnancement pilotage et coordination (OPC) avec le cabinet E3 Economie.
Ce contrat est signé le 18 octobre 2010. La prestation confiée initialement comprend :

- la production de l'avant projet définitif (APD)
- la production des études de projets
- l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour passation des contrats de travaux
- la production des études d'exécution et le visa des plans d'entreprises
- la direction de l'exécution des contrats de travaux
- l'AMO lors de la réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.

Le CA du 26/10/2010, au regard des aides mobilisables, valide l'hypothèse d'étudier une réhabilitation complète du groupe portant sur l'enveloppe du bâti, les espaces communs et privatifs. L'objectif de la réhabilitation n'est plus seulement d'ordre technique mais d'apporter également une nette amélioration du cadre de vie en intervenant dans les logements des locataires (pièces humides notamment). En fonction des résultats des études du maître d'œuvre ainsi que des financements mobilisables, il était prévu qu'un planning d'intervention soit proposé au CA. La mission observe toutefois qu'à cette date, un phasage sur plusieurs exercices est déjà envisagé compte tenu du coût de l'opération.
Le 18 septembre 2012**,** compte tenu de l'évolution du programme de travaux sur le bâti, de la restructuration des espaces extérieurs, de la remise de l'APD actualisé avec une réévaluation du coût des travaux (7 M€ HT), un avenant au contrat de maîtrise d'œuvre est signé. L'avenant intègre dans la mission de Moe un co-traitant la Sarl d'architecture Weber et Keiling.

Le 13 décembre 2012, le CA valide le montage financier de l'opération pour un coût d'objectif corrigé de 8 164 100 €, quatre fois supérieur à l'estimation initiale de 2 M€ HT établie deux ans plus tôt, la nature du projet ayant fortement évolué.

La mission observe que lors du contrôle, la Socolopo n'est pas en mesure de préciser ce que va coûter réellement l'opération**.** En effet, l'absence d'analyse approfondie pour définir le programme de travaux a entraîné d'importants travaux supplémentaires non envisagés initialement (+ 8% du coût initial à fin septembre 2014 pour notamment la consolidation des poutrelles en sous-sols et l'enlèvement de 150 tonnes d'encombrants abandonnés dans les caves et les greniers).

1. UNE GOUVERNANCE DEFAILLANTE DANS LE CADRE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES LOCATAIRES PENDANT LES TRAVAUX :

La Socolopo réunit les locataires les 19 juin et 17 décembre 2012, afin de présenter les travaux et répondre à leur questions et inquiétudes.
La réunion du 17 décembre 2012 débouche sur un accord collectif signé entre la Socolopo, l'union départementale de la Confédération Syndicale des Familles (CSF) et la Confédération Nationale du Logement (CNL). Cet accord prévoit notamment la mise en place d'un comité de suivi réuni mensuellement afin d'aborder différents problèmes et points d'avancement sur le chantier (article 5-2 de l'accord collectif). Ce comité de suivi est composé des représentants de chacune des parties signataires avec la possibilité pour le Moe et un représentant du délégataire des aides à la pierre (Communauté urbaine de Strasbourg) d'y assister. La première réunion du comité de suivi a eu

lieu le 18 décembre 2013 soit un an après la signature de l'accord collectif et onze mois après le démarrage des travaux. La CSF, par courrier en date du 19 juillet 2013, a pourtant demandé au président de la Socolopo la mise en place de ce comité de suivi, courrier laissé sans réponse de sa part alors qu'il était seul en charge de la direction de la société après le départ du directeur licencié en avril.

De plus, la permanence de la Socolopo sur le site, également prévue au rythme de deux heures par semaine par l'accord collectif (article 7), n'est effective que depuis le 7 avril 2014 (approuvée par le CA du 14 mars 2014), soit quinze mois après le démarrage des travaux.

L'enquête réalisée par la CSF sur un échantillon de trente-quatre logements, au cours du 1er semestre 2014, relève un certain nombre de travaux inachevés et de difficultés, elle donne lieu à un article alarmant dans la presse locale.

La mission de contrôle a effectué une visite du groupe « Katholischer Bahnhof » le 9 décembre 2014 et rencontré onze locataires. Elle relève un défaut manifeste de communication, aucun des locataires rencontrés ne savait qu'il existait une permanence chaque lundi et l'insuffisante prise en compte des spécificités d'une partie de la population logée, âgée et fragile, dans l'organisation des travaux. La mission a ainsi rencontré des locataires désemparés face au déménagement des pièces faisant l'objet de travaux, confinés plusieurs jours dans une seule pièce encombrée et bruyante. La mission observe que la mise à disposition des installations sanitaires (douches – toilettes) de la Résidence des Arts pendant la durée d'immobilisation des pièces concernées du fait des travaux n'était pas une solution adaptée, la résidence se situe en effet à une distance difficile à parcourir pour une population âgée, alors même que la vacance technique ou commerciale au sein du groupe aurait permis des solutions alternatives. Enfin les espaces communs extérieurs sont, depuis le début des travaux, fortement encombrés et défoncés, ils n'ont fait l'objet d'aucun aménagement permettant une circulation piétonne protégée pour les personnes à mobilité réduite.

Au regard de l'ampleur du chantier, la gouvernance de la Socolopo n'a pas pris la mesure de l'importance de l'accompagnement des locataires; la crise de gouvernance du premier trimestre 2013 ne peut expliquer à elle seule l'inertie de la société qui a attendu l'arrivée de la nouvelle directrice le 16 septembre 2013, pour activer le comité de suivi et se mobiliser sur un réel suivi des travaux. Pour la mission de contrôle, cette situation relève davantage de dysfonctionnements systémiques que de problèmes conjoncturels.

2. UN INVESTISSEMENT INSUFFISANT DE LA GOUVERNANCE DANS LA GESTION DU DOSSIER AU REGARD DE L'ENJEU ET DU CONTEXTE.

La mission de contrôle fonde ce constat sur le fait que la maîtrise d'ouvrage (Moa) n'a pas pris de mesures adéquates pour assurer une continuité dans le suivi de l'opération et qu'elle a communiqué des informations erronées sur le déroulement du chantier aux conseils d'administration et de surveillance.

2.1 LA MAITRISE D'OUVRAGE NE PREND PAS LES MESURES NECESSAIRES AU SUIVI D'UNE OPERATION IMPORTANTE, TECHNIQUEMENT COMPLEXE, EN MILIEU OCCUPE

L'opération de réhabilitation de l'ensemble immobilier a mis en évidence l'incapacité de la Socolopo à gérer un projet très ambitieux compte tenu des compétences professionnelles limitées en interne. L'élaboration du projet avait été confiée de « façon autonome » à une stagiaire (à/c du 2 avril 2012, embauchée en qualité de chargée d'opération le 2 janvier 2013).
Le 31 août 2013, cette chargée d'opération affectée à la réhabilitation a démissionné. Le président, alors seul à assurer la direction générale, n'a pas recruté un nouveau chargé d'opération susceptible d'assurer la continuité et d'assister la Moa sur cette opération. En conséquence, la mission était assurée par le responsable « patrimoine », sans appui opérationnel indispensable pour une opération de cette envergure.

Le 9 septembre 2013, le bureau du conseil d'administration décide d'accepter la rupture conventionnelle du responsable « patrimoine » avec une date d'effet au 22 octobre 2013. En réalité, c'est à compter du 17 septembre 2013 que le responsable patrimoine n'était plus physiquement présent à la Socolopo (arrêt maladie du 17/09/2013 au 21/10/2013). Combiné à l'absence de chargé d'opération, l'absence de compétence en charge du patrimoine a fortement contribué à fragiliser la Moa dans la gestion de l'opération sur un plan technique. Le 22 octobre 2013, un nouveau responsable patrimoine est recruté, il ne disposait toujours pas d'un appui opérationnel sur le chantier de cette opération majeure et complexe de réhabilitation d'un ensemble immobilier en milieu occupé.

En novembre 2014, soit un an plus tard, ce responsable patrimoine est licencié, seul un comité technique, réunit une fois par semaine la gouvernance et la direction, au cours duquel le maître d'œuvre fait un point sur l'avancement des travaux et les différentes difficultés rencontrées.

Entre le 1er novembre 2014 et jusqu'au recrutement d'un nouveau responsable « patrimoine » le 12 janvier 2015, la directrice salariée, a la charge du suivi du dossier toujours sans assistance sur un plan opérationnel. (décision du Bureau le 30 octobre 2014).

La gestion du dossier sur le plan technique est entièrement déléguée au Maître d'œuvre sans implication technique suffisance de la maîtrise d'ouvrage.

Le comité technique du 28 novembre 2014, décide que le représentant de la Socolopo auprès du Moe pour la réception des logements, cages d'escaliers et caves, serait un des deux contremaîtres de la Socolopo. Au regard de l'importance du chantier (plus de 8 M€), la maîtrise d'ouvrage n'est pas représentée au bon niveau.

2.2 COMMUNICATION D'INFORMATIONS ERRONEES SUR LA CONDUITE ET LE DEROULEMENT DU CHANTIER AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE

Mission OPC « social » et accompagnement des locataires :

Lors du CA du 14 mars 2014, les articles de presse de DNA parus les 2 et 4 mars 2014 sur l'opération « Katholischer Bahnhof » font l'objet de discussions. Le PV mentionne qu'*« il est rappelé que le marché attribué à la société comprend une mission relative à l'ordonnancement, le pilotage et la coordination (OPC) sociale* **»,** mission qui comprendrait entre autre une « *gestion de l'interface avec les locataires* ».

En séance conjointe du CA-CS 19 novembre 2014, il a été affirmé concernant l'opération de réhabilitation que *«le volet social était au départ confié à mais a été repris rapidement par la Socolopo lors du constat de dysfonctionnements.* »

Une mission OPC, définie par la réglementation, ne comprend pas de volet social et ne concerne que l'ordonnancement, le pilotage et la coordination dans le cadre des travaux lorsque plusieurs corps de métiers interviennent sur un chantier. Une mission OPC a été confiée au maître d'œuvre ; elle était incluse dans l'offre de dont le bénéficiaire de la rémunération de la prestation était le cabinet Cette prestation a été supprimée par le maître d'ouvrage par avenant au contrat de travaux du 13 décembre 2012.

La mission « relation sociales avec les locataires » n'était comprise ni dans les prestations confiées au maître d'œuvre ni dans celles confiées à l'entreprise de travaux. Cette mission d'accompagnement des locataires incombait donc, directement et dès la signature du contrat de travaux au bailleur Socolopo. En outre, l'affirmation lors de la séance conjointe CA-CS du 19/11/2014 de la reprise rapide du volet social par la Socolopo ne correspond pas à ce qu'observe la mission de contrôle (1er réunion du comité de suivi le 18 décembre 2013 - permanences à compter du 7 avril 2014…).

Signature des actes d'engagement par l'ancien Directeur :

En séance conjointe du CA-CS du 19 novembre 2014, le président du CA affirme que *« M. Kutsch a signé les actes d'engagements sans délégation* ».
La délibération du CA du 26 octobre 2010 relative aux fonctions et pouvoirs du Directeur attribue à ce dernier (point 2.1 de la délibération 8), par délégation du président du CA, l'habilitation à signer, les marchés d'études, de travaux, et de fournitures des opérations validées par le conseil d'administration.

La mission relève, que les Commissions d'appel d'offres (CAO) des 18 septembre 2012 et du 6 novembre 2012 présidées par le Président du CA, ont statué sur l'attribution des lots 1 et 2 de l'opération

Le point 4.5 de la délibération 4 du CA du 19 novembre 2012, traitant de la réhabilitation - résidentialisation de 254 logements au Bd de Lyon, déclare la société *Pertuy* adjudicatrice du lot 2 et « *autorise le directeur à signer tout document administratif afférent à ce projet* ».

Les lots 1 et 2 des marchés de travaux ont été notifiés par l'ancien directeur respectivement les 19 novembre 2012 et 3 décembre 2012.

L'information donnée par le président le 19 novembre 2014 ne correspond pas à la décision prise par la gouvernance en octobre 2010 et en novembre 2012. Contrairement à ce qui a été affirmé lors de la séance conjointe 19 novembre 2014, l'ancien directeur avait délégation pour signer les actes d'engagements. Le directeur en signant les actes d'engagement s'est borné à appliquer, dans le cadre de sa délégation, la décision des CAO après validation par le CA et a géré sur un plan opérationnel le chantier.

PROCES-VERBAL

de la séance du Conseil d'Administration qui s'est tenue
lundi 19 novembre 2012 à 10 heures
dans la salle de réunion de la Société
27, rue Madame Tussaud – 67200 STRASBOURG

ORDRE DU JOUR

1. **Approbation du procès-verbal de la séance du 7 août 2012**
2. **Avancement des opérations**
3. **Contrôle MIILOS**
4. **Divers.**

Etaient présents : MM. REY, EHRMANN, SCHNITZLER, WEISS, FUCHS et REPPERT
Mme BACH

Etaient absents et excusés : M. WILLENBUCHER
Mme BARRIERE

Assistait en tant que personne qualifiée associée : M. LUTTMANN Président d'Habitat de l'Ill

Le Président, Monsieur Albert REY, déclare la séance ouverte à 10 heures et souhaite la bienvenue aux participants.

L'ordre du jour est ensuite entamé.

1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 7 AOUT 2012

Le procès-verbal de la séance du 7 août 2012 ayant été transmis à chaque membre du Conseil d'Administration, sa lecture s'avère inutile ; celui-ci est approuvé à l'unanimité sans aucune observation.

2. AVANCEMENT DES OPERATIONS (INFORMATION)

- Geispolsheim "Le Schlossgarten" – Lotissement SAREST – 38 logements (prog. 2011) :

- Date de dépôt du PC : 14/06/2011
- Date d'obtention : 07/09/2011
- Date de consultation des entreprises : décembre 2011
- Date de démarrage des travaux : janvier 2012
- Date de livraison : 3ème trimestre 2013

Opération conforme aux délais initiaux

4.4. Intervention de Monsieur LUTTMANN, Président d'Habitat de l'Ill – Information

Monsieur LUTTMANN fait part des orientations stratégiques d'Habitat de l'Ill ainsi que celles que pourraient avoir les deux organismes dans le cadre de relations partenariales.

En date du 19 septembre 2012, les présidents des deux sociétés coopératives, SOCOLOPO et HABITAT DE L'ILL se sont rentretenus quant à des engagements respectifs.

Il est convenu que les deux directeurs mènent dans les prochains temps une réflexion ensemble quant à la réalisation d'une opération de construction commune.

4.5. Réhabilitation – Résidentialisation de 254 logements au Boulevard de Lyon

Suite à la Commission d'Appel d'Offres du 6 novembre 2012, l'Entreprise PERTUY a été déclarée adjudicataire du lot 2 – bâtiment pour un montant de 6 658 323,76 € HT soit 7 124 406,42 € TTC (TVA à 7 %).

Le Conseil

Autorise le Directeur à signer tout document administratif afférent à ce projet.

L'ordre du jour étant épuisé, le Président lève la séance à 12 heures et remercie les participants pour leur présence.

Le Président du Conseil d'Administration,

A. REY

La Secrétaire
du Conseil d'Administration,

C. BARRIERE

Cabinet GROSS-HUGEL

Société d'expertise comptable et de Commissaires aux comptes

53, rue du Général Offenstein - BP 30003 - 67023 Strasbourg Cedex 1
Tél. 03 90 40 17 17 - Fax 03 90 40 17 18 - E-mail : gh@gross-hugel.com

Société anonyme au capital de 264 000 euros
R.C.S. Strasbourg B 434 220 711 - SIRET 434 220 711 00015 - TVA FR 63 434 220 711
BNP PARIBAS Strasbourg Meinau 30004 00474 00010012261 68
IBAN FR76 3000 4004 7400 0100 1226 168 - BIC BNPAFRPPSTR

SOCOLOPO
À l'att. de Monsieur le Président
27 rue Madame Tussaud

67200 STRASBOURG

Strasbourg, le 17 janvier 2013

Monsieur le Président,

Vous voudrez bien trouver ci-joint notre rapport d'audit des procédures au sein de la SOCOLOPO.

Parmi les points relevés, certains nécessitent des mesures urgentes.

Notre réunion initialement prévue le mardi 8 janvier a été annulée. Nous restons à votre disposition pour exposer et expliquer point par point les différentes observations.

Cette présentation pourrait se faire au Conseil d'Administration en présence du Directeur.

Je reste attentif à votre proposition de rendez-vous.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, nos salutations distinguées.

Jean-Jacques HELLÉ

Experts Comptables et
Commissaires aux Comptes
associés

Claude KARLI
Jean-Jacques HELLÉ
Isabelle LABAT-SCHEER
Frédéric LUGNIER

Cabinet GROSS-HUGEL est membre du réseau PKF international Limited, une association de cabinets indépendants

Fiches de Situation Financière et Comptable (FSFC)

I/ Tenue des FSFC avant le 2/12/2013 (date d'arrivée de l'actuel responsable du service administratif et financier)

Les FSFC étaient tenues sous forme de fiches cartonnées. Outre les risques importants d'erreurs qu'engendre une gestion non-informatisée, l'état réglementaire (récapitulatif général des FSFC) était la transcription des données comptables du bilan ce qui le rendait totalement inexploitable. Les opérations terminées et soldées ne sont plus présentées en Conseil d'Administration depuis 2010. La gouvernance n'est donc plus informée des nombreux surcoûts des opérations, et de la part de fonds propres très souvent supérieure aux prévisions initiales pour de nombreuses opérations (cf. infra).

II/ Tenue des FSFC à compter du 2/12/2013 avant le passage de la mission d'inspection

L'actuel responsable du service administratif a repris, au cours du premier semestre 2014, toutes les FSFC cartonnées sous format EXCEL pour l'exercice 2013.

La méthodologie choisie a été la suivante :

- pour les opérations terminées soldées antérieures à 2006, les montants ont été repris tels qu'ils figuraient dans les FSFC 2011. Le responsable du service administratif et financier justifie ce choix par l'impossibilité selon lui de vérifier la réalité des données chiffrées figurant dans les FSFC, compte-tenu du manque de fiabilité et de l'absence de nombreuses pièces techniques et comptables justificatives des emprunts, subventions et coûts des opérations ;
- pour les opérations engagées depuis 2006 (réhabilitations et constructions neuves), le responsable du service administratif et financier a reconstitué les FSFC au regard du coût et des modalités de financement des opérations, en procédant aux recherches des pièces justificatives comptables et techniques ad hoc ;
- un tableau synthétique EXCEL récapitulant l'ensemble des opérations a été créé ;

Cependant, la mission d'inspection a pointé un nombre important d'anomalies dans les documents suivants communiqués le 22 septembre 2014, rendant les FSFC inexploitables :

- *Etat réglementaire FSFC 2013 :*

Le reste à comptabiliser pour les opérations locatives terminées soldées affichait un solde de 530 710,56 €, alors que par définition le solde d'une opération terminée et soldée est nul.

Pour les emprunts complémentaires, les montants contractés étaient parfois supérieurs aux prévisions actualisées.

- *Tableau synthétique EXCEL des FSFC :*

- la colonne « reste à comptabiliser » n'est jamais renseignée ;
- les dépenses comptabilisées sont souvent supérieures aux prévisions d'investissement initiales et/ou actualisées ;
- la notion de « prévision initiale » (montant qui ne doit normalement plus évoluer) n'avait pas été comprise : les montants de prévision initiale sont souvent égaux aux prévisions actualisées ;
- les colonnes « reste à encaisser », « reste à obtenir » sont rarement renseignées ;
- les colonnes relatives aux subventions ne déclinent pas toujours les prévisions financeur par financeur (variable selon les opérations).

Enfin, le tableau synthétique EXCEL n'est pas cohérent avec l'état réglementaire FSFC 2013, de nombreuses données étant différentes entre ces 2 documents.

- *Examen des FSFC de quelques opérations* :

Les anomalies suivantes ont été relevées par la mission d'inspection :

- l'opération Lingolsheim / rue de château (acquisition-amélioration) affiche un reste à comptabiliser négatif de - 13 730,77 € ;
- l'opération Stockfeld 1 (réhabilitation) : les fonds propres affectés (2 598 650 €) sont largement supérieurs aux prévisions initiales (1 996 262 €), sans avoir faits l'objet d'une actualisation des prévisions dans la FSFC / La subvention « autres » d'un montant de 160 223,91 €, n'apparaît pas notifiée et pas encaissée dans la FSFC 2013, mais est toujours incluse en prévision actualisée dans cette même FSFC, alors que l'opération a été lancée en 2006.
- Hautepierre 1 : 576 670 € de subventions sont intégrées en prévisions actualisées dans la FSFC. Or, seulement 197 020 € sont notifiés et encaissés dans la FSFC, alors que l'opération a été lancée en 1998.

Les FSFC n'étant pas fiables, il n'était pas possible de calculer le Fond de Roulement à Terminaison des opérations. La mission d'inspection a donc demandé au responsable du service administratif de reprendre et de corriger l'intégralité des FSFC pour le 3 octobre 2014.

III – Tenue des FSFC suite à la mission d'inspection

Le responsable du service administratif et financier a corrigé l'intégralité des FSFC et les a remises aux inspecteurs auditeurs le 16/10/2014.

- *Etat réglementaire FSFC 2013 :*

Le reste à comptabiliser pour les opérations terminées et soldées est désormais nul. Le document est cohérent.

- *Tableau synthétique EXCEL des FSFC :*

Quelques ajustements complémentaires ont été demandés par les inspecteurs auditeurs au responsable du service administratif et financier :

- correction de quelques erreurs de calcul de la colonne « reste à obtenir sur prévisions actualisées » ;
- inscription de l'opération Lingolsheim rue du Château en opération terminée non soldée, et non plus en opération en cours.

Enfin, le CAC n'a jamais procédé à l'examen des FSFC.

Calcul du fonds de roulement à terminaison et du potentiel financier à terminaison fin 2013

Le calcul a été réalisé à partir des fiches de situation financière et comptable fin 2013, corrigées par la Socolopo. Afin d'actualiser au mieux le FRNGT et le potentiel financier, un retraitement a été effectué concernant le coût de 3 opérations en cours de finalisation, compte tenu des surcoûts importants enregistrés sur 2014 et transmis par la Socolopo début janvier 2015. Il a également été tenu compte de la probable annulation de l'opération Geispolsheim presbytère: l'impact a été neutralisé avec une hypothèse de remboursement des coûts déjà comptabilisés et d'annulation des subventions déjà notifiées. Concernant l'opération de Souffelweyersheim, dont la Socolopo a acquis le terrain sur fonds propres en 2014 (225 000€), aucun retraitement n'a été effectué, cette opération étant maintenue mais en attente de déblocage.

	Investissements			Emprunts			Subventions			Remboursement dépenses comptabilisées	Notifications subventions à annuler	Impact sur le FRNG (reste à encaisser et à notifier - reste à dépenser)
	Dépenses (Prévisions actualisées)	Dépenses Réalisées	Reste à dépenser	Emprunts Actualisés	Emprunts encaissés	reste à encaisser	Subventions Actualisées	Subventions notifiées	reste à notifier			
Opérations locatives terminées soldées	83 583 883,00	83 583 883,00		57 902 105	57 902 105	0	14 555 393	14 555 393	0			0
Opérations locatives en cours et préliminaires	13 008 923	4 271 744	8 737 179	10 908 625	3 688 992	7 219 633	1 254 756	1 047 014	207 742			-1 309 804
Correctif surcoût Katholisher Bahnof (Bd de Lyon)	435 900		435 900			0			0			-435 900
Correctif surcoût Wantzenau	247 596		247 596			0			0			-247 596
Correctif surcoût Lingolsheim	323 748		323 748			0			0			-323 748
Correctif impact annulation Geispolsheim presbytère	-1 386 743	-62 014	-1 324 729	-1 142 899	0	-1 142 899	-105 170	-28 400	-76 770	62 014	28 400	138 674
Réserves foncières	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
Bâtiment administratif	473 734	473 734	0	0	0	0	0	0	0			0
TOTAL												-2 178 374
									FRNG fin 2013 :			3 240 499
									FRNG A TERMINAISON fin 2013:			1 062 125

Amortissements d'emprunts courus non échus	1 079 048
Provisions (passif c/15)	272 463
Dépôt de garanties (passif c/1651)	386 733

Potentiel financier à terminaison fin 2013			**-676 119**

Tableau des surcoûts d'opérations connus en date du 08/01/2015

Nom de l'opération	Coûts prévisionnels	Coûts au 08/01/2015	différentiel de coût	% de surcoût
Katholisher Bahnof (Bd de Lyon réhabilitation)	8 164 100	8 600 000	435 900	5,3%
Wantzenau rue des Pinsons (3 logts acquisition améliorati	619 202	866 798	247 596	40,0%
Lingolsheim rue du Château (6 lgts acquisition amélioratio	1 060 147	1 383 895	323 748	30,5%
Total	9 843 449	10 850 693	1 007 244	10,2%

Remarque: l'opération du Katolisher Bahnof est encore en attente des derniers avenants (en janvier et février 2015), les montants attendus devant être peu élevés, selon la direction de la Socolopo.

SIGLES UTILISES

Sigles		Sigles	
ACNE	Amortissement Couru Non Echu	**PDG**	Président Directeur Général
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage	**PGE**	Provision pour Gros Entretien
CA	Conseil d'Administration	**PSP**	Plan Stratégique de Patrimoine
CAC	Commissaire Aux Comptes	**PV**	Procès Verbal
CAO	Commission d'Appel d'Offres	**SA d'HLM**	Société Anonyme d'HLM
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	**SCIC**	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	**SCP**	Société Coopérative de Production
CMP	Code des Marchés Publics	**SOCOLOPO**	Société Coopérative de Logements Populaires
CS	Conseil de Surveillance	**TFPB**	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
CUS	Communauté Urbaine de Strasbourg	**USH**	Union sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations d'organismes d'HLM)
DAS 1	Déclaration Annuelle des Salaires	**VMC**	Ventilation Mécanique Contrôlée
DAS 2	Déclaration Annuelle des Honoraires	**VNC**	Valeur Nette Comptable
DCG	Diplôme de Comptabilité et Gestion		
ESH	Entreprise Sociale de l'Habitat		
FRNG	Fonds de Roulement Net Global		
FRNGT	Fonds de Roulement Net Global à Terminaison		
FSFC	Fiche de situation Financière et Comptable		
GE	Gros Entretien		
HLM	Habitation à Loyer Modéré		
LASM	Livraison A Soi-Même		
MOE	Maîtrise d'Oeuvre		
OPC	Ordonnancement, Pilotage, Coordination		
OPH	Office Public de l'Habitat		

REPONSES DE LA SOCIETE COOPERATIVE DE LOGEMENTS POPULAIRES (SOCOLOPO) - 67

SO CO LO PO
habitat social

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE LOGEMENTS POPULAIRES

L'accomplissement de soi au service des coopérateurs et du logement social

LR/AR

Monsieur Pascal MARTIN-GOUSSET
ANCOLS
1 rue du Général Leclerc
92800 PUTEAUX

Strasbourg, le 23 novembre2015

Objet : Rapport définitif de contrôle n°2014-108 Août 2015

Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre du contrôle effectué par vos services au sein de notre coopérative, nous vous transmettons la conclusion des membres du Conseil d'Administration, réunis en séance du 19 octobre 2015.

En effet, le Conseil d'Administration valide, en l'état, le rapport définitif de contrôle n°2014-108 Août 2015 et s'engage à mettre tous les moyens en œuvre afin de lever les anomalies constatées, dans le respect de l'échéancier établi par l'ANCOLS.

Nous avons pris connaissance des suites à donner au rapport précité et vous communiquerons une fiche-réponse par disposition, accompagnée des pièces justificatives, dans les délais impartis.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur Général, en l'assurance de nos sentiments les meilleurs.

Le Président du Conseil d'Administration,

Christian FUCHS

Parc des Poteries - 27, rue Madame Tussaud - CS 90017 - 67087 Strasbourg Cedex
☎ 03 90 20 44 50 - 🖷 03 90 20 44 60
internet : www.socolopo.org - email : info@socolopo.org
Réception : Lundi - Mardi - Jeudi - Vendredi de 8h30 à 11h30
SIRET 778 841 700 00025 - APE 6820A - TVA INTRA FR73778841700

.../...